

Äänetön johtaminen
suomalaisten
asiantuntijaorganisaatioiden
arjessa

Jukka Salo
Pro gradu -tutkielma
Helsingin yliopisto
Kulttuurien osasto
Kansatiede
Ohjaajat: Pia Olsson ja Copp  lie Cocq
Syksy 2019

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Humanistinen tiedekunta - Humanistiska fakulteten - Faculty of Arts		Laitos – Institution – Department Kulttuurien osasto - Avdelningen för kulturer - Department of Cultures
Tekijä – Författare – Author Jukka Salo		
Työn nimi – Arbetets titel – Title Äänetön johtaminen suomalaisten asiantuntijaorganisaatioiden arjessa.		
Oppiaine – Läroämne – Subject Kansatiede – Etnologi – Ethnology		
Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu -tutkielma – Pro gradu – avhandlingar – Master's thesis	Aika – Datum – Date Syksy 2019 – Autumn 2019	Sivumäärä– Sidoantal – Number of pages 60
Tiivistelmä – Referat – Abstract <p>Tutkimuksessa tarkastellaan äänettömän viestinnän, tunneälyn ja intuition suhdetta keskenään ja niiden luomaa merkitystä asiantuntijaorganisaation arjessa myös yksittäisinä toimintoina.</p> <p>Tutkimuksessa pohditaan, millaisia kokemuksia liittyy nykyiseen johtajuuden paradigmaan ja erilaisiin johtamismalleihin, sekä analysoidaan odotuksia, joita äänettömälle johtajuudelle nykyhetkessä luodaan. Tutkimuskysymykset tässä pro gradu -tutkielmassa ovat seuraavat: mistä tekijöistä äänetön johtaminen muodostuu, minkälaisissa tilanteissa äänetöntä johtamista ilmenee ja miten sitä pyritään osoittamaan sekä miten äänetön johtaminen koetaan organisaatiossa ja minkälaista johtajuuden paradigmaa nämä odotukset heijastavat?</p> <p>Haastetta johtamisen, johtajan kommunikoinnin sekä tunneälyn tutkimisen osalta lisää se, että yritysten organisaatio- ja johtamismallit eivät ole tänä päivänä rakenteellisesti niin selkeitä kuin ne olivat vielä 1990- tai 2000-luvuilla. On paljon asiantuntijaorganisaatioita, joissa henkilöllä voi olla hetkellisesti useita esimiehiä, koska hän osallistuu useisiin eri projekteihin tai asiakastoimeksiantoihin.</p> <p>Tutkimusmenetelmä perustuu laadulliseen tutkimukseen. Tutkimusaineiston muodostaminen tapahtui viidessä teemahaastattelussa, joita tein sekä johtavassa asemassa että johdettavina olevien henkilöiden kanssa. Teemahaastatteluissa keskustelua ohjasi avoin haastattelurunko.</p> <p>Tutkielmassani selvitän niitä merkityksiä ja koettuja tunteita, joita äänetön johtaminen ihmisissä synnyttää niin johtajan kuin johdettavan näkökulmasta. Analysointimetodini on teoriaohjaava sisällönanalyysi, jossa johtamisen teoriat ja mallit ovat apunani, mutta analyysivaiheessa tekemäni tulkinnat eivät suoraan perustu mihinkään teoriaan tai malliin. Analyysivaiheessa teoriat toivat omaan ajatteluuni lisää ymmärrystä, jolloin analyysivaihe mahdollisti uusien tulkintojen synnyn. Tutkimuksen analyysivaiheeseen valitsin esimerkkejä tiedostamattomista ja äänettömistä ominaisuuksista sekä tavoista, joita nykypäivän hyvän johtajuuden ajatellaan edellyttävän.</p> <p>Tutkielman tulokset osoittavat, että äänetön johtajuus muodostuu asiantuntijoille näkyvästä ja näkymättömästä johtajuuden osioista. Äänetön johtajuus ei siis tarkoita vain näkymättöntä ja sanatonta johtajuutta. Johtajat ja asiantuntijat tiedostavat äänettömään johtajuuteen sisältyvän paljon myös näkyvää johtajuutta, jossa siinäkin ei välttämättä tarvitse käyttää sanoja. Näkyvä johtajuus on kaikkea sitä, minkä asiantuntijat voivat nähdä, esimerkiksi eleet, ilmeet, esiintyminen; johtajan fyysinen läsnäolo. Äänetön johtajuus on tutkimukseni mukaan asiantuntijaorganisaatioissa jatkuvasti läsnä ja haastateltavien mukaan äänettömän johtajuuden tärkein tavoite on kaikenlainen luottamuksen osoitus asiantuntijoille.</p> <p>Aineiston mukaan asiantuntijat odottavat nykypäivän johtajan jakavan vastuuta ja vapautta sekä edistävän hyvinvointia, mikä voi viitata siihen, että seuraava johtajuuden paradigma on markkinarationalismin ja työhyvinvoinnin risteytys.</p>		
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Äänetön johtaminen, tunneäly, intuitio, johtajuuden paradigma, asiantuntija, johtaja		
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited		
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information Haastatteluiden lainauksissa käytettyjen merkien selitteet: ... = poistettu tekstin osa, ---- = poistettuja kommentteja, [<i>italic tekstiä</i>] = tutkijan lisäämä teksti keskustelun perusteella		

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimustehtävä.....	1
1.2 Aikaisempi tutkimus	6
1.3 Aineisto ja tutkimusmenetelmät	12
1.4 Teoria ja keskeiset käsitteet	17
2. ÄÄNETÖN VIESTINTÄ	23
2.1 Aitous.....	23
2.2 Kulttuuri, arvot, visio ja tavoitteet	25
2.3 Läsnäololla johtaminen.....	31
2.4 Johtajan esiintymisen ja kehon kielen luomat merkitykset.....	33
2.5 Äänetön intuitio	38
3. ÄÄNETÖN TUNNEÄLY	40
3.1 Luottamuksen rakentaminen ja kokeminen	40
3.2 Aktiivinen kuunteleminen.....	44
3.3 Sisäinen oppimisen ja kehittymisen halu	46
3.4 Tunneällyn käyttö asiakkaan hyödyksi	49
4. EI OLE OLEMASSA YHTÄ OIKEAA TAPAA JOHTAA	52

LÄHDELUETTELO

Painamattomat lähteet

Painetut lähteet ja kirjallisuus

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelulomake

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimustehtävä

On kesäkuun alku vuonna 1991 ja keskustelen esimieheni kanssa, voisinko jäädä tänään, perjantaina ylitöihin. Kerron, että valitettavasti se ei millään onnistu, koska minulla on muita suunniteltuja menoja. Lisäksi minusta työtehtävä olisi aivan hyvin voinut odottaa maanantaihin, koska se ei ollut kiireellinen. Esimieheni ilmeestä näin heti, että vastaukseni ei tyydyttänyt häntä. Kun noin kello 17.00 olin astumassa työpaikan ovesta ulos lähteäkseni kotiin, kuulin takaani:

'Jukka, milloin sopimuksesi muuten umpeutuu?'

Tuo lause, sen jälkeinen katse ja äänetön tila, jotka esimieheni sanoi ja loi ovat muokanneet minua johtajana kenties enemmän kuin mitkään muut kokemukset tai johtajuuteen liittyvät kurssit. Pystyn vieläkin elämään tuon hetken kuin se olisi tapahtunut tänään. Muistan epävarmuuden, epäonnistumisen ja epäuskon tunteet, jotka valtasivat minut, kun kävelin autolle tuona perjantai-iltapäivänä. Mietin, olinko todella ansainnut kuulla tuon kysymyksen. Olihan sopimustani Belgiassa jäljellä vielä yli vuosi, ja aivan varmasti esimieheni sen muisti. Minulla oli hänen kanssaan jopa erittäin luottamukselliset välit.

Johtajuus on kokenut mullistavia muutoksia viimeisen vuosisadan aikana. Työn tekemisen ja johtamisen mallit sekä organisaatiot ovat kehittyneet jatkuvasti. Niihin ovat vaikuttaneet muun muassa toisen maailmansodan jälkeen tapahtunut nopea teollistuminen. Lisäksi johtajuuden erilaiset mallit linkittyvät aina vahvasti kunkin ajankohdan yhteiskuntamalliin ja erilaisiin vallalla oleviin asenteisiin. Eurooppalaisten yhteiskuntien muutosprosessi 1900-luvun alussa selittää myös johtamismallien jatkuvan muutoksen viimeisen sadan vuoden aikana.¹

Vaasan yliopiston johtamisen yksikön tutkijoiden Aulikki Sippolan, Jussi Leponiemen ja Vesa Suutarin tekemässä tutkimuksessa todetaan, että liiketoiminnan globalisoituminen, lisääntyvä muuttoliike sekä demografian muutokset muuttavat Suomenkin työmarkkinoiden rakennetta laadullisesti ja määrällisesti merkittävästi monimuotoisempaan suuntaan. Tämä

¹ Guillén 1994, 1.

tarkoittaa heidän mielestään myös sitä, että työyhteisöjen ja ihmisten johtamisen täytyy jälleen muuttua, koska monikulttuurinen työympäristö vaatii johtajalta erilaisia kykyjä kuin esimerkiksi johtaminen vielä 1990-luvulla tai jopa 2000-luvun alussa. Sopeutuminen yhteiskunnan muutosten aikaansaamiin johtajuuden muutoksiin on ensiarvoisen tärkeää, jotta organisaatioiden toimivuus säilyy hyvällä tasolla.¹

Olen alussa kuvaamani tilanteen jälkeen työskennellyt lähes 25 vuotta esimiestehtävissä, ja johtamiani tiimejä on ollut laajimmillaan noin 50 maassa. Olen lisäksi asunut yhteensä yli 20 vuotta ulkomailla, Belgiassa ja Englannissa. Itselläni on paljon kokemuksia myös johdettavana olemisesta, niin erilaisten johtajapersoonallisuuksien kuin heidän johtamistyyliensä osalta. Oman kokemukseni mukaan johtaminen on liikkunut hyvin autoritäärisestä johtamismallista nykyiseen lähes itseohjautuvaan johtamismalliin, jossa työntekijällä itsellään on huomattavan suuri vaikutus siihen, kuinka häntä johdetaan. Muutos johtamistyyliässä itseohjautuvampaan suuntaan ei tietenkään ole tapahtunut vielä kaikilla työpaikoilla.

Johtajana minua on aina kiinnostanut ihmisten motivaatio sekä hyvinvointi, ja kokemukseni mukaan niiden parantamisella tai pysymisellä erinomaisella tasolla on merkittävä vaikutus yrityksen menestymiseen. Jotta olen voinut parantaa tiimieni motivaatiota ja hyvinvointia, olen aina pyrkinyt ymmärtämään hyvän johtajuuden periaatteita laajasti sekä sitä kautta kehittämään ihmiset huomioonottavana johtajana. Tästä johtuen pro gradu -tutkimusaiheeni ja tutkimuskysymysten valinnat ovat syntyneet vahvasti omiin arvoihini ja kokemuksiini perustuen. Tämä lähtökohta vaatii omien arvojen ja uskomusten reflektointia haastateltavien kokemuksia ja heidän antamiaan merkityksiä analysoidessa.

Kandidaatintutkielmassani tutkin hyvää johtajuutta liittyen ulkomailla opittuun johtajuuteen ja sen heijastumista arjen johtajuuteen paluumuuton jälkeen.²

¹ Sippola & Leponiemi & Suutari 2006, 16.

² Salo 2018.

Tarkastelen äänettömän viestinnän, tunneälyn ja intuition suhdetta keskenään ja niiden luomaa merkitystä asiantuntijaorganisaation nykyisessä arjessa. Tutkimuksessani tarkastelen, millaisia kokemuksia liittyy nykyiseen johtajuuden paradigmaan ja erilaisiin johtamismalleihin sekä pyrin ymmärtämään, mitkä ovat ne odotukset, joita äänettömälle johtajuudelle nykyhetkessä luodaan.

Tämä innostaa minua tutkimaan niitä usein tiedostamattomia ja äänettämiä ominaisuuksia sekä tapoja, joita nykypäivän hyvän johtajuuden ajatellaan edellyttävän. Erityisen relevanttia tutkimuksen tavoitteen kannalta on tuoda esiin henkilöiden jokapäiväisiä työelämän tilanteita heidän itsensä kuvaamina.

Tutkimuskysymykset tässä pro gradu -tutkielmassani ovat:

1. Mistä tekijöistä äänetön johtaminen muodostuu?
2. Minkälaisissa tilanteissa äänetöntä johtamista ilmenee ja miten sitä pyritään osoittamaan?
3. Miten äänetön johtaminen koetaan organisaatiossa ja minkälaista johtajuuden paradigmaa nämä odotukset heijastavat?

Johtaminen on pääasiassa kommunikointia. Kommunikoinnin ajatellaan olevan usein kuuntelemista ja puhumista. Maailman johtaviin johtamisen kehittämisen auktoriteetteihin kuuluvan John Adairin oppeihin perustuvassa teoksessa 'The John Adair Handbook of Management and Leadership' korostetaan kommunikointiin kuuluvan useita eri komponentteja kuuntelun ja puhumisen lisäksi, kuten kommunikaation oletettu merkitys, kommunikoijan eleet, ilmeet, asennot, äänenpainot, mahdollinen fyysinen kosketus, katsekontakti ja kommunikaation kohde.¹ Adairin mainitsemat komponentit ovat varmasti monelle johtajalle tuttuja ja niitä välitetään useissa viestinnän koulutuksissa. Vaikeus ei ole niiden ymmärtämisessä vaan siinä, miten johtaja vie oppeja omaan johtamiskäyttötymiseensä. Itse olen pyrkinyt lisäämään esimerkiksi viestien vahvuutta elein, vaikkapa käsien liikkeillä.

Olen huomannut vuosien saatossa monelle johtajalle olevan todella yllättävää, että organisaatioissa kiinnitetään usein huomiota pienimpiinkin kommunikaation merkkeihin,

¹ Adair & Thomas 2004, 3–4.

joita johtaja toiminnallaan tai eleillään useimmiten tarkoittamattaan välittää. Kokemukseni pohjalta nuo merkit saattavat olla merkitykseltään paljon vahvempia kuin johtajan muu, esimerkiksi sanallinen kommunikointi. Johtajien olisi hyvä kuulla palautetta luomistaan äänettömän viestinnän merkityksistä, vaikka joskus palautteen antaminen ja saaminen eivät olekaan helppoa.

Lähes klassisena tapauksena voidaan pitää sitä, kun johtaja jatkuvasti myöhästyy sopimistaan organisaation sisäisistä tapaamisista. Hänen on turha tuolloin puhua aikataulujen pitämisestä ja täsmällisyydestä. Johtajan jatkuva viiden minuutin myöhästyminen saattaa merkitä, että organisaatiossa alkaa elää välinpitämättömyyden tunne aikataulujen suhteen, ja se taas saattaa vaikuttaa jatkossa motivaatioon, asiakastyytyväisyyteen tai jopa asiakkaiden menetykseen. Jos kyseinen johtaja ymmärtäisi käytöksensä laajan merkityksen, jopa sen negatiivisen vaikutuksen yrityksen taloudelliseen tulokseen, hän varmasti pyrkisi muuttamaan sitä.

Psykologi Daniel Goleman kirjoitti 1990-luvulla johtajien tunneällyn kustannusvastaavuudesta tarkoittaen sitä, että ilman tunneälyä toimivan johtajan negatiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen on selkeä. Kuitenkin vielä 1970-luvulla tehdyssä tutkimuksessa, jossa haastateltiin 250 johtajaa, suurin osa vastaajista painotti, että 'johtajat tarvitsevat päätä, mutta eivät sydäntä'. Goleman totesi omassa tutkimuksessaan tämän ajattelun vanhanaikaiseksi ja painotti erityisesti johtajan tunneälyä. Johtamiseen ilman tunneälyä ei ole nykypäivänä varaa. Golemanin mielestä johtajuus ei ole enää hallitsemista, vaan muiden suostuttelua työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.¹

Jos tunneäly on vahvasti linkittyneenä johtajuuteen, niin sitä on kokemukseni mukaan myös intuitio. Sosiologi Bo Enerothin mukaan mahdollisuus intuitiiviseen päätöksentekoon edellyttää tietoja, taitoja ja kokemusta. Eneroth lisää, että intuitio antaa ihmiselle mahdollisuuden suunnistaa nopeissa ja yllättävissä tilanteissa. Johtaja joutuu usein yllättäviin tilanteisiin, jolloin hänen osoittamansa johtajuus perustuu nopeisiin toimenpiteisiin tai sanoihin, joita ohjaa äänetön opittu intuitio.² Esimerkiksi rekrytointitilanteissa olen itse usein käyttänyt intuitiota päätöksentekokriteerinä eli valintaan on vaikuttanut, millainen tunne minulle on syntynyt ensimmäisen minuutin aikana haastateltavan tavattuani. Usein olen

¹ Goleman & Kankaanpää 1997, 188–189.

² Eneroth 1990, 14.

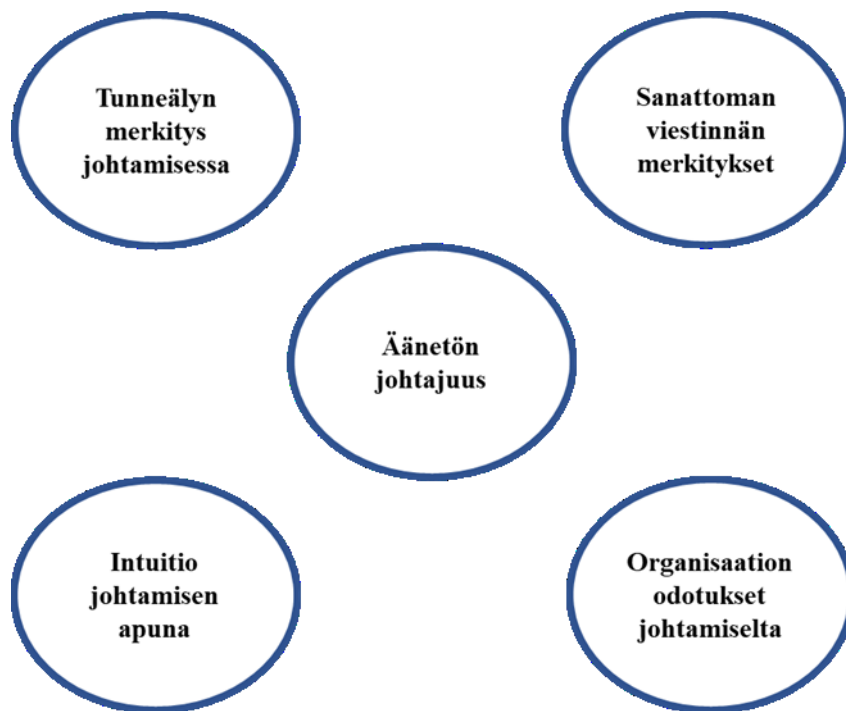
kuullut kollegoiden puhuvan nopeista, intuitiivisista päätöksistä, varsinkin suomalaisten kollegoiden keskuudessa. Minusta on kiinnostavaa ajatella intuitiota osana johtajuutta ja siksi pyrin analyysivaiheessa löytämään johtajan äänettömästä toiminnasta joitakin intuitiivisia näkökulmia, erityisesti liittyen haastateltavieni kokemuksiin.

Haastetta johtamisen, johtajan kommunikoinnin sekä tunneällyn tutkimisen osalta lisää myös se, että yritysten organisaatio- ja johtamismallit eivät ole tänä päivänä rakenteellisesti niin selkeitä kuin ne olivat vielä 90-luvulla. Tänäpä on paljon asiantuntijaorganisaatioita, joissa henkilöllä voi olla hetkellisesti useita esimiehiä, koska hän osallistuu useisiin eri projekteihin tai asiakastoimeksiantoihin.

Organisaatio- ja johtajuusmallit muuttuvat asteittain uusien ideologioiden ja niitä seuraavien tekniikoiden myötä. Edeltävästä paradigmasta jää kuitenkin aina jotakin käyttöön myös uudessa mallissa.¹ Nykyinen teknologinen kehittyminen on tuonut mukanaan myös uusia työn tekemisen muotoja, kuten etätyön. Edellisessä työpaikassani saattoi mennä viikkoja, etteivät tekijät ja tiiminvetäjät nähneet toisiaan, mikä luo uusia haasteita yhteisöllisyyden luomiselle ja viestinnän tehokkuudelle.

Tutkimuksen rajauksena on hyvä mainita, että käsittelen äänetöntä johtajuutta vain asiantuntijaorganisaatiomallin osalta, sillä laajempaan eri organisaatiomalleja analysoivaan otokseen ei tässä pro gradu -työssä ole mahdollista paneutua. Toisaalta, monia tutkimuksessani havaitsemia syy-seuraus-suhteita voi uskoakseni löytää myös muun tyyppisistä organisaatioista ja johtajista.

¹ Seeck 2012, 344.



Kuva 1. Tutkimuksen kohteena olevat äänettömän johtajuuden osa-alueet.

1.2 Aikaisempi tutkimus

Kansatieteessä on tutkittu ja tutkitaan paljon työn tekemistä ja työväestön arkea.

Kansatieteilijä Virpi Nurmen väitöskirja *'Lasinvalmistajat ja lasinvalmistus Suomessa 1900-luvun alkupuolella'* oli yksi ensimmäisiä kansatieteellisiä tutkimuksia (vuosi 1989), jossa tutkittiin yhden ammattialan työntekijöitä, lasinvalmistajia. Tutkimuksessa kuvataan lyhyesti myös lasinvalmistuksen työnjohtajien, hyttimestarien työtä. Tutkimuksessa todetaan, että hyttimestari oli lasitehtaan työnjohtaja, jonka tärkeimpänä tehtävänä pidettiin töiden organisointia tehtaalla. Lasinvalmistus oli asiantuntijatyötä 1900-luvun alussa ja hyttimestarin vastuulla olivat muun muassa työntekijöiden osaaminen ja asiantuntijoiden riittävä määrä tehtaalla.¹

Kansatieteessä ollaan aikaisemmin tutkittu myös kunkin ajan asiantuntijaorganisaatioihin liittyvää (johtamisen) hierarkiaa. Kansatieteilijä Sanna Kaisa Spoof on väitöskirjassaan *'Savikkojen valtiat: Jokelan Tiilitehtaan sosiaalinen ja fyysinen miljöö'* todennut, että mitä enemmän ammattitaitoa työntekijältä vaadittiin 1900-luvun alun tiilitehtaassa, sitä korkeampi

¹ Nurmi 1989, 141–142.

oli hänen arvostuksensa yrityksessä. Toisena hierarkian esimerkkinä Jokelan Tiilitehtaalla voidaan pitää henkilön asuntoa. Jos työntekijälle annettiin nimikkoasunto, muut tiesivät sanomattakin hänen olevan johtavassa tai muuten tärkeässä roolissa.¹

Erilaiset ammatti(kulttuuri)-identiteetit ovat olleet myös kansatietelijöiden tutkimuksen kohteina, kuten porotilallisten identiteetit Helena Ruotsalan tutkimuksessa *'Muuttuvat palkiset: Elo, työ ja ympäristö Kittilän Kyrön paliskunnassa ja Kuolan Luujärven poronhoitokollektiiveissa vuosina 1930-1995'*. Ruotsala toteaa, että ihmisten identiteetti on koko ajan muuttuvassa tilassa eli yksilö valitsee itselleen sopivan identiteetin työ- ja elämäntilanteensa mukaan.² Näin ollen voisi ajatella, että henkilön tullessa valituksi johtajaksi, hän ottaa itselleen johtajan identiteetin, jonka sisällön hän muokkaa itse, kokemustensa perusteella.

Kansatieteellisessä tutkimuksessa otetaan usein kantaa eri sukupuolten mahdollisesta vaikutuksesta tutkimusanalyysiin tai näkykö sukupuoli tutkimuksen aineistossa merkityksellisenä eroavaisuutena. Sukupuolten välistä merkityksellisyyttä on tutkinut väitöskirjassaan *'Ei elämäni lomina mahtunut'* etnologi Kirsi-Maria Hytönen. Hänen tutkimuksensa tarkastelee talvi- ja jatkosotien aikana kotirintamalla työskennelleiden naisten kokemuksia työstään. Omassa tutkimuksessani en hae johtamiseen liittyviä merkityksellisyyksiä eri sukupuolten kokemusten perusteella.³

Kun mietin äänettömän johtajuuden osa-alueita asiantuntijaorganisaation arjessa ennen tutkimukseni aloitusta, niin ennakkokäsityksekseni muodostui erilaiset ruumiin teot, eleet ja liikkeet sekä näkeminen. Tytti Steelin kansatieteellisessä väitöskirjassa *'Risteäviä eroja sataman arjessa'* kuvataan satamassa 1940–1960 luvuilla työskennelleiden tullimiesten käyttäytymisen tai eleiden symboloivaa johtajuutta. Steelin kirjan kuvaus tullimiesten 'laiskasta' kävelystä ja virkapuvusta olivat selkeä merkki heidän johtavasta asemastaan verrattuna muihin satamatyöntekijöihin.⁴

¹ Spoof 1997, 239–251.

² Ruotsala & Spoof 2002, 64.

³ Hytönen 2014, 7–8.

⁴ Steel 2013, 109.

Fyysisellä työympäristöllä on tärkeä osa ihmisten työarjen kokemuksissa. Se on muuttunut monessa asiantuntijaorganisaatiossa, jollei kaikissa vuosien varrella. Nykyään puhutaan usein monitoimitiloista, joissa on hiljaisia tiloja sekä kaikille yhteisiä kokoontumispaikkoja.

Kansatieteilijä Maria Vanha-Similä pohti väitöskirjassaan *'Yhtiöön, yhtiöön! Lapsiperheiden arki Forssan tehdasyhteisössä 1950 – 1970 luvuilla'* työympäristön vaikutusta ihmisten kokemuksiin omasta työpaikastaan ja työnantajastaan. Jotkut Forssan tehdasyhteisön paikat koettiin likaisina tai meluisina ja ne vaikuttivat muun muassa yhteisön sosiaaliseen kanssakäymiseen. Melu tehtaalla oli niin kova, että kommunikointi piti toteuttaa ilman puhetta. Työntekijät oppivat tarkkailemaan toisiaan ja 'lukivat' toistensa liikkeistä merkityksiä.¹

Ruotsalainen kansatieteilijä Robert Willim tutki 2000-luvun taitteessa nuoria ruotsalaisia IT-yrityksiä ja niiden toimintakulttuuria. Hän totesi, että nuoret olivat jo 90-luvulla tottuneet pelaamaan tietokonepelejä, joten leikki, kilpailu ja voittaminen olivat heille jokapäiväistä ja tärkeää. Se oli normaalia myös työelämässä ja toisten yritysten kanssa kilpailemista: kuka voittaa, kuka kasvaa nopeimmin maailman suurimmaksi. Willimin mukaan nopean yrityksen tärkein resurssi on aika, henkilöstön uteliaisuus ja usko: kaikki on mahdollista, mikään ei ole mahdotonta.²

Kansatieteilijä Miia-Leena Tiili on väitöskirjassaan *'Ammattilaisuuden ankkuripaikat: Kinesteettinen ja kulttuurinen tieto Suomen merivartiostossa'* tutkinut kehollisuutta, ruumiin tekoja ja aisteja sekä niiden merkityksiä tiedonlähteinä ja tutkimuksen kohteina. Aistit ja kehollisuus ovat nousseet kulttuuritieteissä toiminnan ja ajattelun rinnalle muodostaen laajemman tutkimuskokonaisuuden. Tiili kuvailee näitä asioita useiden tutkimuksen aikana tekemiensä havainnointikokemuksien kautta. Hän analysoi muun muassa, kuinka asiakaskohtaamisissa merivartijat saattoivat kehollisen oppimisen kautta kohdella asiakkaita kinesteettisen empaattisesti, mikä hänen mukaansa on kykyä tunnistaa toisen liikkeitä ja tunteita oman kehon kautta. Merivartijoille tuo kyky on keskeinen osa ammattitaitoa.³

Yhteiskuntapolitiikka lehden artikkelissaan *'Nuorten työasenteet puntarissa – eroaako Y-sukupolvi edeltäjistään?'* sosiologit Pasi Pyöriä ja Satu Ojala pohtivat, millainen

¹ Vanha-Similä 2017, 120–121.

² Willim 2002, 61–67.

³ Tiili 2016, 22.

työntekijäryhmä ovat 2000-luvun työuransa aloittanut Y-sukupolvi, joka koostuu 1980-luvulla ja tämän jälkeen syntyneistä työntekijöistä. He kuvaavat, kuinka aikaisemmillä sukupolvilla työntekeminen oli vahva arvo itsessään, kun taas Y-sukupolvella korostuvat muut arvot, kuten elämän kokonaisuus sisältäen vapaa-ajan, mielenkiintoisen ja merkityksellisen työn sekä hyvän työyhteisön. Pyöriä ja Ojala toteavat heidän myös vaihtavan työpaikkaa helpommin, jos oma kehittyminen nykyisessä työpaikassa ei enää toteudu. Lisäksi Y-sukupolvi on usein mukana luomassa organisaatioiden työkulttuureja, toimintatapoja ja jopa johtajuutta. He nostavat esiin myös sukupolven avainkokemus - käsitteen, jonka loi saksalainen sosiologi Karl Mannheim.¹

Kansatieteilijä Hanna Snellman kuvaa kansatieteellisessä tutkimuksessaan *'Sallan suurin kylä – Göteborg'* 1940- ja 1950-luvuilla syntyneen sukupolven muuttoa Ruotsiin. Hänen tutkimuksessaan mainitaan myös ammattiliittojen merkitys työpaikoilla. Ruotsinsuomalaiset kokivat, että ammattiliittoon kuuluminen oli 'vapaaehtoinen pakko'.² Tällaista pakkoa ei kokenut kukaan tutkimukseni haastatelluista, joten en analysoinut millään tavalla eri yhdistysten tai liittojen merkityksellisyyttä nykyisissä asiantuntijaorganisaatioissa tai niiden johtajuuden käytännöissä.

Hain tietoisesti tutkimukseeni haastateltaviksi henkilöitä, jotka työskentelevät organisaatioissa, joissa hierarkia on matala tai jopa lähes näkymätön. Organisaation hierarkialla on perinteisesti ollut iso merkitys johtajuudelle. Kansatieteilijä Anne Ala-Pöllänen tutki omassa väitöskirjatutkimuksessaan *'Happy Ship?'* monikansallisilla rahtilaivoilla työskenteleviä miehistöjä. Rahtilaivojen arjessa hierarkian taso on korkea ja käsinkosketeltava. Kuitenkin nykypäivän asiantuntijaorganisaatioissa hierarkiaa vieroksutaan ja pyritään pitkälle työyhteisön itseohjautuvuuteen. Esimerkiksi toimitusjohtaja on joissakin organisaatioissa lähinnä rooli, ei perinteinen hierarkkinen esimies. Toisaalta rahtilaivoilla hierarkiaa tarvitaan, koska esimerkiksi kriisitilanteissa laivojen päälliköillä täytyy olla autoritääristä valtaa tehdä päätöksiä.³

Johtajuuden kokemusten ja merkitysten tutkiminen ei ole ollut kansatieteessä yleistä. Yhtenä johtajuuden tutkimuksena voitaneen pitää Leena Paaskosken väitöskirjaa *'Herrana*

¹ Pyöriä & Ojala 2016.

² Snellman 2003, 211–212.

³ Ala-Pöllänen 2017, 12–13.

metsässä’, jonka tärkein lähdeaineisto perustui elämäkerralliseen muistitietoaineistoon, joka kerättiin haastattelemalla metsänhoitajia vuosina 1999–2002. Tutkimustehtävä käsitteli metsänhoitajuutta ammattikulttuurina ja metsänhoitajien omia kokemuksia koko uraltaan. Ammattikulttuurilla tarkoitetaan niitä asioita, joita kyseisen ammattiryhmän henkilöt kokevat tärkeiksi ja olennaisiksi ammatin sisällöiksi ja arvoiksi.¹ Haastateltavistani osa kuuluu johtajien ammattiryhmään, joten heidän toimintansa äänettöminä johtajina luovat johtajuuden merkityksiä ja kuvaavat johtajien ammattikulttuuria omalta osaltaan.

Johdon ja esimiesten valmentajat Marjo-Riitta ja Vesa Ristikangas toteavat tutkimuksessaan *’Valmentava johtajuus’*, että johtajuus on moninaista ja sitä voisi verrata buffet-pöytään, jossa on erilaisia johtamismalleja ja työkaluja, joista johtaja voi valita itselleen ja organisaatiolleen tilanteeseen sopivimmat mallit. He korostavat, että johtajan tulee elää mukana hetkessä, johon liittyy erityisesti spontaanisuus ja läsnäolo.²

Läsnäolo on ei-arvioivaa havainnointia. Se on mielen kykyä arvioida asioita ilman kriittisyyttä. Suhtautuminen on puolueetonta, jossa ei olla kenenkään puolella eikä ketään vastaan. Se on tarkkaavaisuutta, joka ei jää kiinni havainnointikohteisiinsa. Se on lähinnä huomion kiinnittämistä erityisellä tavalla meneillä olevaan hetkeen, tuomitsematta tai arvioimatta.³

He toteavat kirjassaan myös luottamuksen merkityksen. Jos johtaja onnistuu luomaan tiimiinsä keskinäisen luottamuksen ilmapiirin, koko tiimin potentiaali tulee paremmin esille ja yksilöt haluavat työskennellä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.⁴

Kansatieteen näkökulmasta mielenkiintoinen havainto on se, että johtajuuden tutkijat alkoivat vasta 2000-luvun alussa kiinnittää huomiota johtajien henkilökohtaisiin, subjektiivisiin näkemyksiin johtajuuden arvojen määrittelyssä. Johtajien arvot ovat henkilökohtaisia ja subjektiivisia. Vahvoiksi johtajuuden arvoiksi luetaan mm. epäitsekkyys, avoimuus, rehellisyys, empatia, välittäminen ja toisten kunnioittaminen.⁵

¹ Paaskoski 2008, 9–17.

² Ristikangas & Ristikangas 2014, 18, 163.

³ Ristikangas & Ristikangas 2014, 56.

⁴ Ristikangas & Ristikangas 2014, 18, 163.

⁵ Perkka-Jortikka 2005, 16.

Johtamisen ja organisaatioiden alaan kuuluvassa väitöskirjassaan johtajuutta tutki myös Kristiina Ahmas. Hän totesi tutkimuksessaan, että *'organisaatioiden toiminnassa tarvitaan johtajuutta ja siitä sopimista. Johtajuudella tarkoitetaan vaikuttamisprosessia, joka rakentuu johtajuutta hallussaan pitävän tahon ja vaikutettavien keskuudessa tavoitteena saavuttaa tietty tulos. Sen osatekijöitä ovat vuorovaikutusprosessi, vaikuttamisen tapa, toiminnan konteksti ja tavoitteet.'*¹

Johtajien vuorovaikutustaidot liittyvät johtajuuteen erottamattomasti. Puheviestinnän professori Pekka Isotalus ja valtiotieteilijä sekä journalisti Hanna Rajalahti haastattelivat 13 johtajaa vuorovaikutustaitojen merkityksestä johtajuudessa. He tulivat muun muassa siihen johtopäätökseen, että johtajan vuorovaikutuskyvyillä on merkitsevä osuus yritysten ja tiimien toiminnassa sekä onnistumisessa. Johtajan työ tapahtuu Isotaluksen ja Rajalahden mukaan pääasiassa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa eri osapuolten kanssa: asiakkaiden, henkilöstön tai jonkun muun sidosryhmän kanssa.²

Psykologi ja sosiologi Katriina Perkka-Jortikka toteaa lähinnä johtajien ja johtoryhmien kehitysoppaaksi kirjoittamassa kirjassaan *'Kasva tosi johtajaksi'*, että *'johtajuus on yhteisöllinen, organisaatiokulttuuria ja ihmisten kohtaamisperinteitä ilmentävä henkinen ja erilaisiin tunne-energioihin liittyvä ilmiö. Johtajuuden tila ilmenee asenteissa, tunteissa, eleissä ja ruumiin kielessä ja on osa organisaation yhteisöllistä historiaa. Se voi olla sanallista tai sanatonta viestintää. Johtaja rekrytoidaan, mutta johtajuus täytyy ansaita.'*³ Nykypäivänä nuorien asiantuntijaorganisaatioiden yhteisöllinen historia on usein hyvin lyhyt ja perustuu avoimuuteen ja hierarkian mataluuteen, joten myös johtajuus ansaitaan niiden pohjalta.

Johtajien osoittama tuki erilaisissa arjen tilanteissa työpaikalla on myös tärkeää. Pekka Isotalus ja Hanna Rajalahti kirjoittavat, että *'tuki voi olla emotionaalista, jolloin viestitään välittämistä ja huolenpitoa sekä pyrkimystä ymmärtää toisen osapuolen tunnetiloja. Kaikissa tilanteissa ei ole välttämätöntä pukea tukea sanoiksi.'*⁴

¹ Ahmas 2014, 14–15.

² Isotalus & Rajalahti 2017, 1.

³ Perkka-Jortikka 2005, 10.

⁴ Isotalus & Rajalahti 2017, 12.

Psykologi Ilona Rauhala ja organisaatiopsykologi Makke Leppänen ovat tutkineet psykologisen pääoman merkitystä johtajan onnistumiselle. Psykologinen pääoma koostuu itseluottamuksesta, optimistisuudesta, tulevaisuudenuskosta ja sinnikkyudesta. Heidän mukaansa johtajalla tulee olla hyvä oma psykologinen pääoma. Hänen tulee tuntea itsensä hyvin, jolloin hän voi johtaa myös toisia hyvin. Lisäksi he kirjoittavat johtamisen muuttuneen kontrolloinnista valmentamisen suuntaan sekä siitä, kuinka tietoinen läsnäolo kehittää tunneälyä ja empaattisuutta. Tietoisella läsnäololla he tarkoittavat sitä, että tarkkailemme omia tunteitamme ja ajatuksiamme eri tilanteissa.¹

Johtajuuden aihetta on käsitelty myös useissa aikaisemmissa pro gradu -tutkimuksissa. Omaa tutkimustani lähimpänä ja leikkaavana pidän Teemu Mellaksen Lappeenrannan Teknillisen korkeakoulun kauppatieteellisessä tiedekunnassa tekemää *'Nuorten johtajien johtamiskäytänteet asiantuntijaorganisaatioissa'* -pro gradua, jossa hän käytti apunaan johtajuuden piirre- ja käyttäytymisteorioita.² Myös Maija Nivalan Vaasan yliopiston filosofisessa tiedekunnassa tekemästä pro gradu -tutkimuksesta löysin hyviä kontaktipintoja omaan tutkimukseeni. Hän keskittyy karismaattisen johtajan ominaisuuksiin, ja aineistonkeruun hän toteutti kyselytutkimuksena hallintotieteen opiskelijoiden keskuudessa.³

1.3 Aineisto ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäni perustuu laadulliseen tutkimukseen, jossa aineiston analyysitapaa tulee miettiä jo aineiston keräämistä suunniteltaessa ja toteutettaessa. On myös hyvä todeta, että laadullinen tutkimus ei ole koskaan täysin objektiivista, sillä tutkija tekee päätökset tutkimusasetelmasta ja menetelmistä omien lähtökohtiensa pohjalta.⁴

Tutkimusaineistoni muodostaminen tapahtui laadullisin teemahaastatteluin.

Teemahaastatteluissa keskustelua ohjaa avoin haastattelurunko, joka sisältää erilaisia tutkimusaiheeseen liittyviä teemoja, joita haastattelija haluaa haastateltavan kanssa käsitellä. Teemoihin voidaan liittää yksityiskohtaisempia kysymyksiä, joita tutkija saattaa käyttää haastattelutilanteessa apunaan. Tärkeintä teemahaastatteluissa on saada aikaan teemaan liittyvää keskustelua, ei niinkään kysymys-vastaus tyyppistä haastattelua. Teemahaastatteluja

¹ Leppänen & Rauhala 2012, 9, 34 ja 49.

² Mellas 2012, 14–18.

³ Nivala 2013, 12.

⁴ Tuomi 2018, 24–26, 76.

voidaan kuitenkin pitää vähintään puoli-strukturoituina haastatteluina, koska tutkija on laatinut keskustelun rungon tiettyjen teemojen ympärille. Toisaalta teemahaastattelun luonne antaa haastateltavalle mahdollisuuden ja vapauden viedä keskustelua myös muihin kuin haastattelijan suunnittelemiin teemoihin. Siihen saattaa vaikuttaa esimerkiksi se, että haastattelijan valitsema teema ei olekaan tuttu haastateltavalle, jolloin hän saattaa kertoa itselleen läheisimmistä tutkimusaiheeseen liittyvistä teemoista.¹

Teemahaastattelua ohjaavien kysymysten laatimiseen tulee paneutua huolella, jotta ne auttavat tutkijaa saamaan aineistonsa arkista tietoa haastateltavien kokemuksista tutkimusaiheeseen liittyen. Haastattelukysymyksissä ei kuitenkaan tule käyttää tutkimuksen varsinaisia tutkimuskysymyksiä, sillä haluamme haastattelutilanteeseen vuorovaikutuksellisuutta, jossa haastateltava kuvaa omia kokemuksiaan omin sanoin ja tuntemuksin tutkimuksen kohteena olevista asioista.²

Tutkimusta aloittaessani mietin toiseksi tutkimusmetodiksi myös autoetnografiaa, jossa tutkija tekee tutkimusta omasta kokemuspohjastaan lähtien ja on itse tutkimuksen kohteena.³ Autoetnografiaan liittyy olennaisesti tutkijan omaelämäkerrallisten kokemusten kirjaaminen esimerkiksi päiväkirjamuotoon, jota tutkija tutkimusprosessin aikana systemaattisesti analysoi ymmärtääkseen tutkimusaiheeseen liittyviä kulttuurisia kokemuksia ja tapahtumia.⁴ Minulla ei ollut tuollaista päiväkirjaa tahi muuta omiin kokemuksiini pohjautuvaa aineistoa, joten autoetnografian käyttäminen tutkimuksessani ei ollut mahdollista. Tutkimusprosessia suunnitellessa oli kuitenkin päivänselvää, että ilman autoetnografian metodiakin hyödynnän tutkimuksen eri vaiheissa omaa pitkää kokemustani johtamisesta ja johdettavana olemisesta. Teemahaastattelut toteutin marras-maaliskuussa 2018/2019. Äänettömään johtamiseen liittyvien teemojen alle laadin joitakin haastattelukysymyksiä, täysin omien ennakkoletusteni ja kokemusteni pohjalta.

Tutkimukseni aineiston muodostaminen tapahtui haastattelemalla viittä asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevää henkilöä. Noudattaakseni hyvän tutkimustyön

¹ Aho & Hyvärinen & Nikander & Ruusuvuori 2017, 17.

² Aho & Hyvärinen & Nikander & Ruusuvuori 2017, 19.

³ Hämeenaho & Koskinen 2018, 90–91.

⁴ Adams 2015, 26–27.

etiikkaa kerroin haastateltavilleni ensin tutkimukseni taustasta ja tavoitteista. Lupasin anonymisoida haastattelut litterointivaiheessa ja tuhota ääninauhat tutkimukseni lopuksi. Lisäksi Arja Kuulan teoksessa 'Tutkimusetiikka – aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys' mainitaan, että kvalitatiivisten tutkimusten periaate on poistaa tekstistä haastateltujen henkilöiden suoraan liittyvät tunnisteet (kuten nimet), jotta heitä ei voida tutkimuksesta tunnistaa. Yleisin tapa on valita haastatelluille peitenimet.¹ Olen sopinut haastateltavien kanssa, että heidän henkilöllisyyttään ei mainita pro gradu tutkimuksessani. Tästä syystä olen antanut haastatelluille kuvitteelliset nimet Vilma, Martti, Katriina, Heikki ja Ville.

Kerroin myös haastateltaville, että pro gradu -tutkimukseni tulee olemaan julkinen, joten hekin pääsevät lukemaan valmiin tutkimukseni, jos haluavat. Kerroin myös, että litteroitu anonymisoitu tutkimusaineisto tullaan säilyttämään jossain seuraavista arkistoista: työväen arkisto, yhteiskunnallinen tietarkisto, Suomen elinkeinoelämän keskusarkisto (Mikkeli), ETLA ja että sitä kautta aineisto on jatkossa myös muiden tutkijoiden käytössä.

Haastateltavani ovat yhtä lukuun ottamatta johtavassa asemassa, mutta heillä on myös kaikilla omat johtajansa. He ovat kaikki olleet työelämässä jo noin 20 vuotta. Ainoastaan yhdellä haastateltavalla oli alle 10 vuoden työkokemus. Haastateltavien löytäminen oli minulle suhteellisen helppoa, sillä tunsin neljä viidestä haastateltavasta entuudestaan. Se auttoi luomaan haastattelutilanteisiin avoimen ilmapiirin ja rentouden heti alusta lähtien. Vaikka haastatteluiden tulisi tuntua spontaaneilta, on tutkijalla koko ajan mielessään, miten hän keskustelua ohjaa.² Pysin pitämään omat kommenttini haastatteluissa mahdollisimman vähäisinä ja luomaan spontaaniuden kuvaa, mutta haastatteluissa oli hetkiä, jolloin palautin keskustelun johonkin teemaan. Tällä halusin varmistaa sen, että aineistooni muodostuisi tutkimusteemaan liittyviä arkisia kokemuksia ja merkityksiä.

Huomasin kuitenkin jo ensimmäisessä haastattelussa, että tekemäni tema- ja kysymysrunko vastasi vain osittain haastateltavan näkemyksiä ja kokemuksia. Haastattelut olivat kaikki erilaisia ja haastateltavien yksilölliset kokemukset veivät keskustelua aina uusiin teemoihin ja merkityksiin. Varsinaisissa haastatteluissa kartoitin haastateltavien kokemuksia ja ajatuksia omista johtamisen tai johdettavana olemisen työtilanteista. En niinkään pyrkinyt fokusoimaan

¹ Kuula 2011, 148–149.

² Aho & Hyvärinen & Nikander & Ruusuvaori 2017, 39.

heidän vastauksiaan liikaa kysymyksilläni, vaan pyrin rohkaisemaan ja ohjailemaan heitä omaehtoiseen tarinan kerrontaan. Hienoa oli, että heitä kiinnosti äänetön johtajuus jo terminä ja he olisivat selvästi halunneet minun avaavan enemmän omaa näkemystäni äänettömän johtajuuden osalta. Kerroin heille, että se saattaisi ohjata keskustelumme toisaalle siitä, miten he ovat kokeneet äänettömän johtajuuden tai johtajuuden yleensä. Haastattelutilanteet kestivät kukin noin tunnin verran. Ne olivat avoimia, ja haastateltavat olivat ilokseni puheliaita, joten litteroitua haastatteluaineistoa kertyi 47 sivua.

Jokainen tutkija tietää, että haastattelutilanne on aina uusi ja erilainen, mutta olin silti yllättynyt siitä aiheiden erilaisuudesta, jota jokainen haastattelu toi tutkimukseeni. Äänetön johtajuus osoittautui paljon laajemmaksi kokonaisuudeksi kuin tutkimusta aloittaessani kuvittelin ja olin mielessäni rakentanut. Nykyinen johtajuuden paradigma ja Y-sukupolven arvot ja odotukset tuovat siihen vielä oman mausteensa. Äänetön johtajuus sata vuotta sitten vallinneessa johtajuusparadigmassa oli todellakin erilainen kuin tänä päivänä.¹

Haastateltujen kanssa käydyt keskustelut tai heidän antamansa vastaukset eivät koskaan ole tutkimuksen tutkimustuloksia, vaan tutkimuksen analyysivaiheessa tutkijan tulee esittää aineistolle kysymyksiä, joiden avulla hän pyrkii vastaamaan varsinaisiin tutkimuskysymyksiin.²

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä on, että aineiston arvioinnit sekä sen tulkinnat alkavat jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa ja kehittyvät koko tutkimuksen ajan. Itse asiassa myös tutkimuksen tavoite tai tutkimuskysymykset saattavat muuttua tutkimuksen aikana.³ Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse usein myös kerää aineiston, kuten tein tässä tutkimuksessani.

Analysointimetodini on teoriaohjaava sisällönanalyysi, jossa johtamisen teorialat ja mallit ovat apunani, mutta analyysivaiheessa tekemäni tulkinnat eivät suoraan perustu mihinkään teoriaan tai malliin. Analyysivaiheessa tuon esiin aikaisempaa tietoa teorioiden ja mallien kautta, mutta ne eivät rajoita analyysiäni, vaan tuovat omaan ajatteluuni lisää ymmärrystä, jolloin analyysivaihe mahdollistaa uusien tulkintojen synnyn. Teoriaohjaavassa analyysissä

¹ Guillén 1994, 8–9.

² Aho & Hyvärinen & Nikander & Ruusuvuori 2017, 19.

³ Kiviniemi 2010, 70.

päättely perustuu usein abduktiiviseen päättelyyn.¹ Abduktiivisen päättelyn tulosta kutsutaan myös hypoteesiksi. Aineiston, tutkijan oman kokemuksen ja teorioiden avulla pyritään löytämään päättely, joka parhaiten selittää aineistosta esiin nousseen tulkinnan.²

Toteuttamieni haastattelujen litteroinnin jälkeen hain aineistosta tutkimustehtävän osalta keskeisiä haastatteluosioita, joita peilasin valitsemiini teorioihin, teemoihin ja omiin kokemuksiini. Tutkimuksen kannalta relevanttien aineiston osien löytäminen vaatii lähilukua eli aineiston lukemista useaan kertaan ja eri lukukerroilla eri teemoihin ja peilaten.

Lähiluvussa tutkija kiinnittää huomiota yksittäisiin haastattelun lauseisiin ja lauseiden osiin. Haasteellista tutkijalle on tehdä päätelmänsä selkeiksi ja ymmärrettäviksi. Lähiluku ei kuitenkaan takaa yhtä ja ainoaa oikeaa tulkintaa haastattelun tai lauseen osasta.³ Toteutin sisällönanalyysiä kuvaamani systemaattisen prosessin avulla. Ensimmäisessä vaiheessa listasin aineistostani valitsemiini käsitteisiin liittyviä keskustelunosia tai yksittäisiä lauseita. Tämän pelkistämisen jälkeen ryhmittelin lauseita ja ilmauksia valitsemieni käsitteiden alle alaluokiksi. Tällä tavalla sain kerättyä aineistostani tiivistetympää materiaalia analyysin seuraavaan vaiheeseen, teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin ja tulkintaan.⁴

Analysointi ja tulkintavaiheessa refleksiivisyydellä on ollut iso rooli johtuen kokemuksestani ja vahvasta kiinnostuksestani tutkimusaiheeseen. Tulkintoja tehdessäni ja pro gradua kirjoittaessani on ollut tärkeää, että en sekoita tai arvota omia tärkeitä kokemuksiani muiden tärkeisiin kokemuksiin, vaan asetan ne vuoropuheluun. Noudatan tutkimuksessani seuraavaa periaatetta: jos tutkija on liian lähellä tai sisällä tutkimuskohdettaan, hänen tulee olla erityisen tarkkana tulkintaan vaikuttavien omien ennakko-oletusten tai ns. itsestäänselvyyksien kanssa; hänen tulee jatkuvasti miettiä syy-yhteyksiä eikä pitää mitään itsestäänselvyyksinä.⁵

Kansatieteen tutkimuksissa refleksiivinen kirjoittaminen on erittäin yleistä, sillä sen avulla tutkimuksessa erottuu selkeästi tutkijan subjektiivinen rooli. Siihen liittyy kiinteästi hänen tutkimusprosessin aikana tekemät subjektiiviset valinnat ja tulkinnat. Toisaalta, jotta tutkija kykenee kirjoittamaan refleksiivisesti täytyy hänen ymmärtää ja tiedostaa oma positionsa

¹ Tuomi 2018, 109–110.

² Danermark & Ekström & Jakobsen & Karlsson 2002, 89–91.

³ Pöysä 2010, 331–360.

⁴ Tuomi 2018, 122–125.

⁵ Suojanen 1997, 155.

tutkijana liittyen tutkimusaiheeseen.¹ Hänen täytyy pohtia suhdettaan tutkittaviin ja tutkimuskohteeseen niin aineiston analysointi- kuin tulkintavaiheessa. Tutkimuksen lukijalle se tarkoittaa parempaa ymmärrystä tutkijan asemasta tutkimuksen jokaisessa vaiheessa.²

1.4 Teoria ja keskeiset käsitteet

Teoriaohjaavassa tutkimuksessa sisällönanalyysiä tehdään aineiston ehdoilla, mutta analyysivaiheessa aineistoa peilataan jo tutkimuksen alkuvaiheessa valittuihin teoreettisiin käsitteisiin. Käsitteitä ei siis luoda aineiston avulla, kuten aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä. Aineiston analyysiä ei kuitenkaan ole rajoitettu jo tiedossa oleviin asioihin ja teorioihin, vaan analysoinnin tuloksena tutkimuskohteesta pyritään löytämään uusia ulottuvuuksia tai hypoteeseja.³

Pääasiallisena teoriapohjana käytän johtamisen eri paradigmoja tutkineiden espanjalais-amerikkalaisen sosiologin Mauro F. Guillénin sekä sosiologi Hannele Seeckin tutkimuksia. Mauro F. Guillénin mukaan johtajuuden paradigmat sisältävät organisaatioiden erilaisia ideologioita ja teknisiä johtamismalleja ja niitä on ollut viime vuosisadalla neljänlaisia.⁴ Helena Seeck on nimennyt Guillénin kehittämät termit viime vuosisadan paradigmojen osalta suomeksi: tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta sekä rakenneteoriat ja kulttuuriteoriat. Muutoksia on tapahtunut nopeassa tahdissa myös 2000-luvulla, sillä jo nyt vuonna 2019 voidaan puhua kolmen johtajuuden paradigman vaikuttaneen organisaatioiden johtamiseen 2000-luvulla. Vuosisadan alussa vaikutti innovaatioparadigma, sen jälkeen markkinarationalismi, ja nousevana paradigmana on tällä hetkellä vahvasti esillä hyvinvointijohtamisen paradigma.⁵

Organisaation johtamisen jokainen paradigma pitää sisällään niin ideologian kuin myös ne tekniikat, joilla ideologiaa sovelletaan johtamiseen käytännössä. Guillén kuvaa tutkimuksessaan myös sitä, kuinka organisaation johtamisen paradigmat saattavat kestää jopa 20–30 vuotta, kunnes uusi johtajuuden ideologia ja tekniikat muuttuvat hiljalleen

¹ Ehn & Klein 1994, 11, 78.

² Fingerroos 2013; Koskinen-Koivisto 2014.

³ Tuomi 2018, 133.

⁴ Guillén 1994, 1.

⁵ Seeck 2012, 29–31, 247, 302–305.

vallitsevaksi. Lisäksi on tärkeää ymmärtää se, että paradigmat eivät ole sisällöltään täysin identtisiä eivätkä ne ole voimassa täysin samaan aikaan eri kulttuureissa ja yhteiskunnissa.¹

Uuden paradigman ideologia tarvitsee taakseen aina vahvoja henkilöitä tai yrityksiä, kun johtamisen vallitsevaa paradigmaa halutaan muuttaa. Nämä kommunikoivat uutta ideologiaa laajemmin, ja samalla ideologian soveltamiseksi alkaa syntyä myös uusia käytännön johtamisen tekniikoita.²

Pentti Sydänmaanlakka on kuvannut kirjassaan *'Älykäs johtajuus'* tuotantotalouden näkökulmasta erilaisia johtamisteorioita ja johtamismalleja. Hän on listannut kuusi erilaista johtamismallia: tilannejohtaminen, tavoitejohtaminen, transformationaalinen johtaminen, tiimijohtaminen, arvojohtaminen ja itsensä johtaminen. Näistä jokainen on ollut jossain vaiheessa vallitseva johtamistyyli.³

Analysoin aineistoani peilaten sitä sekä nykyiseen hyvinvointijohtamisen paradigmaan ja Sydänmaanlakan mainitsemiin johtamismalleihin. Hyvinvointijohtamisessa otetaan ensisijaisesti huomioon henkilöstön hyvinvointi ja pyritään toimintatapoihin, jotka edistävät henkilöstön hyvinvointia.⁴

Keskeisimpiä käsitteitä tutkielmassani ovat:

1. Äänetön viestintä

Leif Åberg kuvaa kirjassaan *'Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja'*, kuinka me kaikki hahmotamme maailmaa aistiemme kautta. Niin näkö-, kuulo-, haju-, tunto- kuin makuaistinkin kautta. Hänen mukaansa kaikki viestintätilanteet aiheuttavat ärsykeitä useampaan aistiimme, joiden kautta tulkitsemme ja haemme merkityksiä eri viesteille.⁵

Semiootikko Thomas A. Sebeok kuvaa äänetöntä viestintää kommunikoinniksi ilman puhuttuja sanoja. Useimmiten äänetön viestintä tapahtuu vuorovaikutuksessa kahden tai

¹ Guillén 1994, 29.

² Guillén 1994, 7–10.

³ Sydänmaanlakka 2004, 25–26.

⁴ Seeck 2012, 305.

⁵ Åberg 2006, 19–20.

useamman henkilön kesken. Se liittyy kehon liikkeisiin, eleisiin, ilmeisiin, ryhtiin/asentoon, läheisyyteen, kosketukseen ja äännähdyksiin, joita ei voi pitää sanoina.¹ Adairin ja Thomasin mukaan viestintä pitää lisäksi sisällään yksilöitä, joilla on sosiaalinen kontakti toisiinsa ja jaettu kyky kommunikoida. Tilanteessa täytyy olla mahdollisuus lähettää selkeä viesti ja lopulta pitää tapahtua viestin ymmärrys, sillä viestintä on kahdensuuntaista.²

Åbergin mukaan viestin vastaanottaja tulkitsee viestin sanomaa, ei siis varsinaisesti alkuperäistä ajatusta, joka viestin lähettäjällä oli mielessään. Samalla hän nostaa esiin johtamisviestinnän erityislaatuisuuden: johtamisviestintä on johtamista, jossa korostuu juuri erityisesti sanoman tulkinta, joka ei välttämättä ole sama asia kuin johtajan oma ajatus lähettämästään viestistä.³

Viestit elein ja ilmein ovat yhtä tärkeitä kuin puhekin. Silti useimmiten ennen omaa esitystämme kiinnitämme enemmän huomiota tekemiemme kalvojen sisältöön kuin itse esiintymistilanteeseen ja siihen, miten sen aikana käyttäydymme, elehdimme tai miten kasvojemme ilmeet vahvistaisivat viestiemme ymmärtämistä yleisössämme.⁴

Toisaalta viestintä on aina vuorovaikutteista, joten voimme aistia myös vastaanottajan erilaisia mielentiloja äänettömän viestinnän kautta. Jos joku haukottelee tai lukee sähköposteja, se kertoo meille ehkä siitä, että esitys tai puhe on kestänyt jo tarpeeksi kauan ja yksilön/yleisön mielenkiinto alkaa herpaantua. Näissä tilanteissa ei ehkä riitä johtajan äänettömän viestinnän eleet, vaan on otettava käyttöön esimerkiksi äänenpainon muutos, tehdä kysymys yksilölle/yleisölle tai jokin muu tilanteen vaatima viestinnällinen muutos. Toisaalta pidempi äänettömyys esityksen/keskustelun aikana saattaa myös olla tehostekeino saada yksilö/yleisö jälleen mukaan.

¹ Kendon 1981, 3.

² Adair & Thomas 2003, 3–4.

³ Åberg 2006, 85, 93.

⁴ Åberg 2006, 171.

2. Tunneäly

Sosiaalipsykologi John D. Mayer kehitti tunneälyteorian, johon hänen mukaansa kuuluvat seuraavat kyvyt: havaita ja ymmärtää sekä omia että toisten tunteita, luoda tunteita ajatusten avuksi ja hallita tunteita. Mayerin mukaan tunneälyn taitoja voi myös oppia.¹ Daniel Goleman määrittelee tunneälyn hivenen eri termein: siihen kuuluvat empatia, itsehillintä, tunteiden hallinta, sosiaaliset taidot, sekä luovuuden ja intuition käyttäminen. Jokaisen johtajan jokainen päätös ja teko sisältää tunteita.²

Mielestäni edellä mainitut asiat liittyvät sanassa 'tunneäly' enemmän osaan 'äly'. Jo Kreikan filosofit Aristoteleesta lähtien pohtivat älyn ja älykkyyden käsitteitä. Yhdeksi älykkyyden määritelmäksi koetaan kyky käyttäytyä yllättävässä tai uudessa tilanteessa mahdollisimman sopivalla tai tarkoituksellisemmalla tavalla. Osatakseen käyttäytyä kuvatulla tavalla, yksilön tulee ymmärtää ympäröivä maailma ja tilanne mahdollisimman hyvin.³

Mitä sitten ovat tunteet, joita tulisi hillitä, hallita, ymmärtää ja havaita, niin itsessä tai toisessa ihmisessä? Daniel Golemanin mukaan tunteita ovat esimerkiksi viha, suru, pelko, nautinto, rakkaus, yllätys, inho ja häpeä. Tunteisiin liittyy myös usein mielentila, joka yleensä on pitkäkestoisempi kuin yksittäinen tunne sekä ihmisen oma luonne.⁴

Leif Åberg mainitsee viestintään keskittyvässä kirjassaan myös johtajien tunneälyn merkityksen viestien välityksessä oikealla tavalla erilaisissa arjen tilanteissa. Hänen mukaansa empaattiset johtajat ottavat johtamisessaan hyvin huomioon sen, mitä muut haluavat, koska he pystyvät päättämään sen tunneälynsä avulla. Tällä on iso merkitys yksilöiden motivoimisessa ja sitouttamisessa. Hän mainitsee tunneälyn yhteydessä meille ehkä tutumman termin, ihmissuhdetaidot.⁵

Oma tulkintani käsitteestä tunneäly on sen muodostuminen älyllisen kapasiteettimme lisäksi kokemuksistamme, hetkellisistä tunnetiloista, pitkällisemmästä mielentilastamme ja synnynnäisestä luonteestamme. Nämä kaikki vaikuttavat käyttäytymiseemme ja

¹ Mayer & Salovey & Caruso 2002, 10.

² Goleman 1997, xii–xiii.

³ Åberg 2006, 24.

⁴ Goleman 1997, 289–290.

⁵ Åberg 2006, 161.

päätöksiimme arjen kaikissa tilanteissa, niin kotona kuin työpaikalla. Mutta tunneälyä voi myös oppia. Daniel Goleman korostaa tunneälyn kehittymistä vuosien saatossa kokemusten tai koulutuksen kautta. Hän kutsuu tunneälyn kehittymistä 'kypsytydeksi'.¹

3. Intuitio

Tieteen termipankki kuvaa intuitiota kyvyksi kokea asioiden todellinen laita ilman, että kykenee selittämään tai perustelemaan kokemusta. Tietoa sanotaan intuitiiviseksi, jos se on riippumaton järjestyksestä ja käsitteistä ja se on välitöntä.²

Leif Åberg on tutkinut ihmisten viestintää ja käyttäytymistä erilaisista näkökulmista, kuten arvojemme, asenteidemme ja mielipiteidemme vaikutusta jokapäiväisen elämämme tilanteissa. Edellä mainittujen asioiden lisäksi hän nostaa esille yksilön kokemukseen perustuvan tiedon; hiljaisen tai piiloisen tiedon, kuten hän sitä kutsuu. Tämä ns. tacit knowledge sisältää elämäkokemusta, asioiden laittamista oikeaan suhteeseen ja intuitiota. Piiloista tietämystä on Åbergin mukaan meissä kaikissa ja se vaikuttaa käyttökseemme elämän eri tilanteissa.³

Usein puhutaan analyttisestä ja intuitiivisesta päätöksenteosta kuin ne olisivat kaksi eri asiaa. Päätöksenteon psykologiaa tutkinut Robin M. Hogarth toteaa, että jokaiseen päätökseen liittyy niin analyttistä eli tarkoituksellista kuin myös intuitiivista eli tiedostamatonta (tacit) ajattelua. Tiedostamaton ajattelumme tapahtuu huomaamatta ja siihen liittyy usein tunteita. Hogarth selventää kuvaustaan tarkoituksellisesta ja tiedostamattomasta ajattelusta käyttäen jäävuori-metaforaa. Veden pinnan yläpuolella oleva jäävuoren osa kuvaa tarkoituksellista ajattelua ja pinnan alla oleva jäävuoren osa kuvaa tiedostamatonta ajattelua. Intuitiivinen käyttäytyminen tapahtuu tiedostamattoman ajattelun tuloksena. Analyttinen ajattelu voi kuitenkin mitätöidä intuitiivisen reaktion. Esimerkiksi vihan tunnetta, jonka intuitio on luonut ei tarvitse näyttää, koska analyttisen ajattelun pohjalta se ei olisi järkevää.⁴

¹ Goleman & Kankaanpää 1999, 20.

² <http://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:intuitio> 11.4.2019.

³ Åberg 2006, 21–24.

⁴ Hogarth 2005, 67–71.

Tiedostamaton (tacit) ajattelu kehittyy yksilöiden kokemuksen ja saadun palautteen kautta. Kaikki intuitiivisen ajattelun oppiminen ei tapahdu vain kokemuksen kautta, vaan sitä voi myös aktiivisesti opetella. Hogarthin mukaan yksilöiden tulisi valita työympäristöjä, joissa oppimista arvostetaan ja joissa he saavat työstään palautetta. Näillä keinoilla heillä on mahdollisuus tietoisesti kehittää tiedostamatonta ajatteluaan.¹

4. Johtamisen paradigma

Mauro Guillénin mukaan johtamisen paradigmat koostuvat ideologiasta ja teknisistä piirteistä. Ideologialla pyritään kuvaamaan paradigman raamit tai niitä piirteitä, joita paradigmaan liitetään. Esimerkiksi innovaatio-paradigmassa yritysten panostus innovaatiotoiminnan kehittämiseen on ollut merkittävä.

Paradigman tekniset piirteet pitävät sisällään niitä käytännön toimia, joilla paradigman ideologiset piirteet saadaan toteutettua. Näihin kuuluu esimerkiksi se, miten innovaatioita käytännössä pyritään kehittämään ja kaupallistamaan.²

Hannele Seeck toteaa kirjassaan *'Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin'*, että johtamisessa on aina kyse saada eri asemissa ja erilaisilla vastuilla olevat henkilöt työskentelemään yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen on erityisesti merkityksien tuottamista ja muokkaamista työpaikan arjessa.³

Työpaikan organisaatiota voidaan kutsua johtajuusparadigman tekniseksi piirteeksi.⁴ Organisoitumisella pyritään varmistamaan yhteisiin tavoitteisiin pääseminen mahdollisimman tehokkaasti. Tärkeä tekijä organisaation onnistumiselle ovat yksilöt, jotka haluavat työskennellä organisaatiossa. Heillä on usein myös omia tavoitteita, joihin he uskovat pääsevänsä organisaation avulla.⁵

Tutkin johtajuutta nimenomaan suomalaisessa työympäristössä, joten on hyvä ymmärtää, että jokainen uusi johtajuusparadigma tai -malli on omaksuttu Suomessa vasta sen jälkeen, kun se on ensin kehitetty jollain toisella markkinalla. Tähän mennessä yhtään

¹ Hogarth 2005, 79.

² Guillén 1994, 7–10.

³ Seeck 2012, 20–21.

⁴ Guillén 1994, 9.

⁵ Seeck 2012, 22.

johtajuusmallia tai -teoriaa ei ole kehitetty Suomessa. Se ei tietenkään tarkoita, ettei Suomessa olisi hyvää johtajuutta. Työllisyyden rakenne on muuttunut viimeisten kolmen vuosikymmenen aikana merkittävästi tietotyön suuntaan. Se on vaikuttanut siihen, että yritysten on panostettava työntekijöidensä osaamiseen ja kehittymiseen joka päivä. Enää työntekijöiden sitouttamiseksi ei riitä yksi kurssi vuodessa, kuten kokemukseni mukaan tapahtui vielä 90-luvulla. Työntekijöiden ammatillista uudistumista täytyy tukea joka hetki, jotta työntekijät omaksuvat työssään tarvitsemia uusia taitoja ja tietoja jatkuvasti. Se näkyy nykyisessä innovaatio- ja työhyvinvointiparadigmojen yhdistelmässä selkeänä ideologisena ohjenuorana.¹

2. ÄÄNETÖN VIESTINTÄ

2.1 Aitous

Arvostettu yhdysvaltalainen yritysjohtaja ja useiden johtajuutta käsitelleiden teosten kirjoittaja Max De Pree (1924–2017) mainitsee teoksessaan *'Ihmisten johtamisen taito'*, että johtajalla tulee olla kykyä huomioida työntekijät ja tiedostaa itsensä. Hänen pitää kehittää omia ja tiiminsä positiivista ja joustavaa suhtautumista asioihin ja muutoksiin, vahvistaa luottamusta, optimismia sekä sitkeyttä viedä asioita eteenpäin.² Edellä mainittuja asioita voisi kutsua positiivisen asenteen kehittämiseksi. Tämä tuli esille esimerkiksi Vilman seuraavassa kommentissa.

Jukka: Millä sä luot sen kuvan että tuossa voisi ihan hyvä johtaja olla?

Vilma: ... sellaisia asioita mihin kiinnittää huomiota, niin on se, että vaikuttaako se ihminen siltä, että sillä on hyvä olla itsensä kanssa. Tavallaan, että onko se ihminen sen oloinen, että hän on niinku tässä tilanteessa ja hän uskaltaa olla oma itsensä siinä tilanteessa eikä vedä mitään päälle liimattua roolia tai tuon tyyppiset asiat.³

Kysymykseen millainen hyvä johtaja voisi olla Vilma vastaa selvästi oman aikaisemman kokemuksensa perusteella. Tavatessaan johtajan hän havainnoi merkkejä siitä, onko johtaja aito eli oma itsensä vai yrittääkö hän näyttellä jotain roolia. Toinen tärkeä seikka hänelle on, että johtaja antaa heti ensimmäisestä hetkestä lähtien vaikutelman aktiivisesta läsnäolostaan. Tutkimusten mukaan tunneälykäs ihminen tulee hyvin toimeen itsensä kanssa, hänellä on

¹ Seeck 2012, 285.

² De Pree 1990, 25–33.

³ Vilma 14.11.2018.

hyvä itsehallinta ja itsetuntemus. Hän on luotettavan ja rehellisen oloinen. Tällaisia asioita Vilmaakin selkeästi pyrkii aistimaan, kun tapaa uuden johtajan, jota ei vielä tunne.¹

Lisäkysymykseen, miten ihmisestä näkee tai kokee, onko hänellä hyvä olla itsensä kanssa, Vilma vastaa näin:

Vilma: No varmaan..., äkikseltään tulisi mieleen tavallaan, että jos ihminen uskaltaa olla tietämättä kaikkea... Sen sijaan, että olisi tarve saada kaikki muut vakuutettua siitä, että minä tiedän ja osaan, ja että minä olen tässä paras.²

Vilmalle on intuitiivisesti ('äkikseltään') merkityksellistä, että johtaja ei koe eikä esitä tietävänsä kaikkea, vaan osoittaa inhimillisyyttä niin, että myös johtajalla saa olla aukkoja joidenkin asioiden osaamisessa. Johtajan ei tarvitse yrittää olla paras kaikessa, koska kaikki tiedämme, että se ei ole edes mahdollista. Myös Martti kuvasi omassa haastattelussaan aitoutta Vilman kanssa samaan tapaan.

Martti: ...siinä on jotain sellaista taikaa siinä jutussa, että sä oot aito, asettaa itsensä vähän haavoittuvaiseksi ja tunnustaa, että 'hei, mä en tosiaankaan osaa tätä juttua'.³

Lisäksi Martti määritteli omalta osaltaan luottamuksen kolme tärkeintä osa-aluetta: avoimuus, aitous ja ole ihminen ihmiselle.

Martti: Mä luulen, että luottamus sellaisella määritelmällä, missä on avoimuus ja missä sä oot aito niille ihmisille. Se, että sä et puhu sellaiselle tyypille, joka on pelkkä titteli, millä on oikeus antaa sulle isompi tai pienempi bonus tai potkut tai ylennys. Vaan sä puhut [*ihmisen*] kanssa. Musta se on ihan hirveän tärkeää.⁴

Hetken päästä Vilma kertoo myös siitä, miten hän itse yrittää olla aito, eikä pyri näyttelemään eri tilanteissa, vaan haluaa viestiä asioista niin kuin ne ovat. Hän uskoo, että tiimiläiset kyllä vaistoaisivat hänen kehonkielestään tai ilmeistään, jos hän ei itsekään usko viestiänsä.

Vilma: ...jos mulla itsellä on se fiilis, että ei samperi, tää on menossa ihan ränniin. Jollain tapaa mä uskon, että mitä sä itse ajattelet siitä asiasta tai tilanteesta, se joka tapauksessa välittyy, sanoit sä sitä tai et.⁵

¹ Goleman & Kankaanpää 1999, 42.

² Vilma 14.11.2018.

³ Martti 5.12.2018.

⁴ Martti 5.12.2018.

⁵ Vilma 14.11.2018.

Sekä Vilman että Martin mukaan johtajan tulee huokua inhimillisyyttä. Hän ei ole täydellinen vaan ymmärtää asiantuntijoiden osaavan joitakin asioita paremmin kuin hän. Tämä on myös oma kokemukseni; aitouden tuntee ihmisestä, sitä on vaikea kuvata sanoin. Siihen liittyy johtajan halu kuunnella ja näyttää elein, että 'kerro lisää, koska minä en tiedä ja sinä tiedät'. Tällä tavalla hän voi saada arvostusta omalta organisaatioltaan.

Myös Heikki korosti, että ilman johtajan aitoutta, tämä ei voi itsensä kanssa hyvin, vaan jollain aikavälillä aitouden näyttely ei enää onnistu.

Heikki: Ja lisäksi, roolin vetäminen on ihan hirveän kuluttavaa. Ja uskallan epäillä, että aika monta loppuun palanutta johtajaa on osittain sen seurauksena, että ne on yrittänyt olla jotain muuta kuin mitä ne on.¹

Johtajan pitää olla aidosti aito.

2.2 Kulttuuri, arvot, visio ja tavoitteet

Organisaation ilmapiiriin vaikuttavat vahvasti yrityskulttuuri, arvot, yhteinen visio ja tavoitteet.² Katriinan kanssa käymässäni keskustelussa yrityskulttuuri nousi vahvasti esiin, koska hänen vastualueeseensa kuuluu erityisesti kulttuurin kehittäminen tai nykyisen kulttuurin ylläpitäminen.

Jukka: Mitä kaikkea siihen kulttuuriin kuuluu? Miten sä koet, missä asioissa sun pitää olla kehittämässä?

Katriina: Hyvä kysymys, mitä kulttuuri on. Mun mielestä kulttuuri on, ei sitä rakenneta missään vaiheessa nollasta, vaan se on olemassa ihan ensimmäisestä päivästä. Ja riippuen, aika se usein musta heijastaa sitä founderin identiteettiä ja tarkoitusta.³

Tulkitsen Katriinan mainitseman 'founderin identiteetin ja tarkoituksen' niin, että yrityksen perustajan ajatukset, tavoitteet ja toiminta ovat yrityskulttuurin lähtökohtana. Katriinan mukaan perustajan identiteetti heijastuu yrityksen työntekijöihin. Haastattelun perusteella ymmärrän heijastuksen tarkoittavan työntekijöiden kokemaa ja aistimaa perustajan luomaa äänetöntä kulttuuria. Toisaalta yrityksen yksittäiset henkilöt eivät ainoastaan toimi johtajan

¹ Heikki 20.12.2018.

² Kolari 2010, 176.

³ Katriina 10.12.2018.

luoman kulttuurin mukaan, vaan myös he luovat ja muuttavat yrityskulttuuria, kuten Paaskoski toteaa väitöskirjassaan.¹

Yrityskulttuuriin sisältyy erityisesti yrityksessä vallitsevat arvot. Vilman mukaan johtaja voi luotsata tiimiään uskottavasti ja luottamusta herättävästi vain, jos hänen omat arvonsa ovat linjassa yrityksen arvojen kanssa.

Markkinarationalismin johtajuusparadigmassa, jossa yritykset toimivat markkinoiden ehdoilla ja jota monen yrityksen johto edelleen edustaa, arvoiksi ovat nousseet muun muassa työntekijöiden oma vastuu ja valta.² Niiden merkitys on kasvanut merkittävästi verrattuna aikaisempiin johtajuuden malleihin. Vilma toteaa tähän liittyen, että myös hänen työpaikallaan on monien muiden nuorten teknologiayritysten tapaan rakennettu organisaatiomalli, joka kuvastaa yritysten omaksumaa mallia tasa-arvoisesta arvopohjasta.

Vilma: ...meidän firma on sillä tavalla kauhean matala organisaatio, että ihan sama mikä johtajan titteli sulla on, niin ihan oot samanlainen kollega.

Meillähän sit taas tietysti organisaatiokulttuurimielessä ihmisillä itsellään on varsin suuri valta ja vastuu, ja meillä ei ole sellaista formalisoitua prosessia, että *'näin kuuluu käydä kehityskeskustelu ja tällä tavalla kuuluu ihmisten osallistua'*.³

Vilma lisää, että myöskään kaikkia prosesseja ei ole heillä tarkasti kuvattu, vaan yksilöillä on valta tehdä omia päätöksiä esimerkiksi oman kehittymisensä osalta. Tämäkin kuvastaa nykyistä avointa ja luottamusta korostavaa arvomaailmaa. Toisaalta, kun yksilöillä on valtaa, Vilman mukaan heillä on myös vastuuta pitää huolta, että esimerkiksi heidän kehityskeskustelunsa tulee käytyä. He eivät voi odottaa, että joku muu järjestää sen heidän puolestaan. Myös tämä toimintamalli voidaan määritellä äänettömäksi johtamiseksi. Aloittaessani tutkimusta en ajatellut, että organisaation rakenne nousisi aiheeksi, kun keskustelemme äänettömästä johtajuudesta tai tunneälystä, intuitiosta puhumattakaan. Haastattelujen litterointivaiheessa huomasin kuitenkin, että haastateltavat selvästi kertoivat yrityksen ja tiimien rakenteen luovan merkityksiä ja työntekijäkokemuksia johtajuuden osalta.

¹ Paaskoski 2008, 240.

² Seeck 2012, 302–303.

³ Vilma 14.11.2018.

Haastateltavien mukaan organisaation rakenne ei ole itsetarkoitus, vaan se selkeästi liittyy yrityksen kulttuuriin ja arvoihin. Rakenteen sekä toimintamallien pitää hyödyttää työntekijöitä, ei ainoastaan yritystä. Vilma kuvasi asiaa lyhyesti ja ytimekkäästi.

Vilma: Tavallaan jos sä yrität pakottaa rakennetta tai jotain struktuuria, niin kyllä sillekin pitää olla hyvät perustelut tai hyvät syyt. Ja ihmisten pitää kokea, että ne saa siitä jotakin.¹

Yritys, jossa Vilma työskentelee, kokeilee jatkuvasti erilaisia toimintamalleja, joiden avulla yritys haluaa löytää asiantuntijoille heitä paremmin palvelevia työtapoja ja johtamisen malleja. Vilma mainitsee täysin uutena mallina 'johtajuus-palveluna' (leadership as a service), jonka hän kuvaa seuraavassa kommentissaan.

Vilma: Täällä on siis kokeilussa meilläkin joillakin osastoilla, että leadership as a service -tyyppinen. Sä voit jopa valita kuka sun esimies on. Se ei meilläkään firmatasolla ole käytössä tai täysin toteudu, mutta joissakin kohtaa on kokeiluja. Ja sitten, että kehityskeskusteluihin saa pyytää vaikka tiimiläisiä, joiden kanssa tekee arjessa töitä. Tai vaikka ihmisen, jonka kanssa on vain vähän tehnyt töitä.²

Katriinan yrityksessä organisaatiota on muutettu niin, että kenelläkään ei ole varsinaisesti esimiestä, vaan esimiehet valikoituvat asiakasprojektien kautta.

Katriina: Musta tuntuu, että me ollaan tosi itseohjautuva organisaatio ja se johtaminen on itseohjautuva johtaminen periaatteessa. Jokainen johtaa omaa työtään. Me vähän päädyttiin tohon pari vuotta sitten samaan aikaan, kun me tota strategiaa lähdettiin rollaamaan.³

Olen itse ollut suunnittelemassa ja kirjottamassa useiden organisaatioiden arvoja ja tiedän kokemuksesta, että arvot voivat muuttua todellisiksi vasta organisaation arjessa. Jos toimimme ja teemme päätöksiä arvojemme mukaisesti, ne oikeasti muotoutuvat osaksi yrityskulttuuriamme. Jos taas emme toimi niiden mukaan aina, niiden kirjoittaminen seinätauluun ei auta juurruttamaan niitä organisaatiomme yksilöihin. Arvot ovat iso osa jokaista yksilöä ja sitä kautta myös organisaatiota.⁴

Jos esimerkiksi 'Luota ja ole luottamuksen arvoinen' on yksi yrityksen arvoista, sen tulee näkyä toiminnassa. Luottamuksen osoittaminen on äänetöntä johtamista, sitä tuotetaan ja se

¹ Vilma 14.11.2018.

² Vilma 14.11.2018.

³ Katriina 10.12.2018.

⁴ Sydänmaanlakka 2004, 164.

koetaan toiminnan ja tekemisen kautta. Martti kuvailee omassa kommentissaan, miten heidän yrityksensä arvo 'Luottamus' näkyy hänen omassa arjen johtamisessaan.

Martti: ...mä just sanoin tällä viikolla meidän analyttikolle, jonka tehtävänä on periaatteessa olla back office -tyyppinä, analysoida juttuja, tehdä presiksiä, niin sanotusti kokeneemmille tyypeille. ...me ollaan saatu todella hyvää palautetta siitä. Jotkut asiakkaat, jotka on pyytäneet meiltä strategista partneruutta, kiittäneet siitä mitä oli tehty, mutta erityisesti sitä, miten tämä nuori mies esitti nämä asiat. ...tää kundi on ollut kaksi vuotta siinä, hän on työmaailmassa ihan nuori. Mut se oli loistanut toimitusjohtajien edessä. Niin mitä mä teen, työnnän sen takaisin sinne laatikkoon, että mene pimeeseen ja pysy siellä vai työnnän sen loistamaan sinne. Totta helvetissä loistamaan.¹

Martin mielestä ei pidä ajatella perinteisiä rooleja tai organisaatiotasoja, jos yrityksen arvona on luottaa ihmisiin. Hän haluaa viestittää koko tiimilleen, että luottamus arvona ei ole vain seinätaululla, vaan sitä voi osoittaa käytännön toimilla aina, kun siihen on mahdollisuus.

Myös Katriinan mielestä on tärkeää, että henkilöstö sekä yrityksen eri sidosryhmät kokevat yrityksen arvot käytännössä.

Katriina: Meidän arvo on ollut se, että keskitytään ihmisiin. Tai sitoudutaan ihmisiin, että sieltä löydetään se ihminen ensimmäiseksi. Se on meidän tärkein prioriteetti ja ennen se oli, että sitoudutaan ihmisiin ja keskitytään asiakkaisiin. Mut nyt entistä enemmän meillä nousee se, että meidän omat työntekijät on paljon tärkeämpiä kuin asiakkaat. Ja se sanotaan suoraan myös asiakkaille.²

Psykologi ja sosiologi Katriina Perkka-Jortikka liittää yrityksen vision ja arvot vahvasti yhteen. Hänen mukaansa vision eli yrityksen näkemyksen tulevaisuuden kuvasta täytyy kulkea käsi kädessä yrityksen arvojen kanssa. Ihmiset eivät innostu tulevaisuuden kuvasta, joka sotii heidän arvojaan vastaan.³ Tästä syystä työelämässä hakeudutaan useimmiten uralle, jossa toimialan tai yrityksen visio ja arvot kohtaavat omien arvojen kanssa.⁴ Johtajilla tilanne on toinen, sillä he pääsevät vaikuttamaan yrityksen visioon omien arvojensa pohjalta.

¹ Martti 5.12.2018.

² Katriina 10.12.2018.

³ Perkka-Jortikka 2005, 38.

⁴ Goleman & Kankaanpää 1999, 77.

Haastatteluissa nousi esiin, että yritysten visiot eivät ole ehkä koskaan täysin valmiita, vaan niiden luomiseen ja kehittämiseen halutaan enenevässä määrin mukaan koko organisaatio tai tiimi, jotta jokaisen yksilön arvomaailma voitaisiin ottaa huomioon.

Martti: Ihan ensimmäinen on se, että tarkastellaan, että nähdäänkö me se iso kuva, mistä on kysymys, että nähdäänkö me se samalla tavalla. Rakentaa se yhteinen goal. Että toi on se mihin me pyritään, monestihan se on sellaista, että sitä joutuu vähäsen hieromaan ihmisten kanssa. Ne kokee sen eri tavalla, mä oon niinku oppinut, että sen kanssa ei kannata hätäillä, sille pitää vähän antaa aikaa.¹

Tavoitteena Martilla on tällä tavalla vahvistaa koko tiiminsä motivoitumista ja sitoutumista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Martin toiminta oman tiiminsä kanssa kuvastaa työntekijöiden hyvinvoinnista huolta kantavan johtajuusparadigman teknisiä piirteitä siitä, kuinka työhyvinvoinnin ideologiaa viedään käytäntöön. Paradigman mukaan hyvän johtajan tulee antaa yksilöille mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksen tavoitteisiin ja antaa myös aikaa sisäistää visiota ja tavoitteita.² Niistä ei tarvitse puhua useaan kertaan, vaan annetaan aikaa ajattelulle.

Vilman mukaan edellä mainittu muutos on tapahtunut viimeisen kymmenen vuoden aikana, vaikka hän arvelee, ettei muutos ehkä ole tapahtunut kaikkialla.

Vilma: Mutta mä voin taas kuvitella, mun edellinen duunipaikka, menepä sinne sanomaan, että ruvetaas piirtämään hymynaamoja. Ei, ei, niskaperse-otteella varmaan heitettäisiin ulos.³

Myös Katriina kuvasi omassa haastattelussaan, miten heillä kaikki pääsevät osallistumaan vision, arvojen ja tavoitteiden suunnitteluun.

Katriina: Yrityskulttuurin yksi tärkeä tehtävä on saada kaikki sen yhteisön ympärillä olevat ihmiset sen saman mission taakse. Että kaikki kokis, että meillä on sama tavoite, mitä me yritetään tehdä. Ja tässä jaetaan samat arvot ja se visio siitä.⁴

Jukka: Mikä on teidän missio tai visio...?

Katriina: Meidän missio kautta visio on onnellisin työpaikka 2020. Se on se mihin me tavoitellaan. ... me tehtiin se yhdessä. Ja me kyseltiin just koko henkilöstöltä, että mitkä asiat ihmiset kokee merkityksellisiksi. ... se minkä

¹ Martti 5.12.2018.

² Seeck 2012, 309.

³ Vilma 14.11.2018.

⁴ Katriina 10.12.2018.

ihmiset koki merkitykselliseksi oli paljon pehmeämmät arvot: toivon, että mä opin mun työssä, toivon, että mä kehityn mun työssä, toivon, että mun työ tarjoaa mulle positiivista sisältöä mun elämään, mä toivon, että mä pysyn terveenä, mun läheiset pysyy terveinä ja se onnellisuus vaan paistoi kaikesta meidän workshopissa läpi.¹

Katriinan vastaus tukee Martin sanomaa ja siitä näkee selkeästi tämän päivän nuoren yrityksen tavan toimia ja johtaa johtajuuden työhyvinvointiparadigman mukaan. Heidän mielestään yrityksen tulevaisuuden suunnittelu yhdessä koko henkilöstön kanssa toteuttaa niitä toimia, joita yrityksen henkilöstö myös tänä päivänä odottaa sen toteuttavan.

Katriinan esimerkki korostaa myös tavoitetta aitoon yhteisöllisyyteen. Yhteisöllisyys merkitsee toisista välittämistä ja se sisältää niitä tapoja, joilla kohtelemme toisia ihmisiä tiimissä ja organisaatiossa. Positiiviseen yhteisölliseen ryhmään on helppo tulla mukaan ja osallistua sen toimintaan, joten jokaisen johtajan kannattaa kehittää omaa organisaatiotaan tuohon suuntaan.² Yhteisöllisyyttä voidaan kuvata myös me-hengellä, jota Miia-Leena Tiili tutki väitöskirjassaan *'Ammattilaisuuden ankkuripaikat: Kinesteettinen ja kulttuurinen tieto Suomen merivartiostossa'*. Hänen mukaansa me-henki pitää usein sisällään matalan hierarkian ja vahvaa tehtäviin sitoutumista, johon liittyy yhteinen, positiivinen ylpeys ammattitaidosta.³ Vahva tehtäviin sitoutuminen näkyy myös Katriinan seuraavassa kommentissa.

Jukka: Mulla tulee muutamakin asia mieleen, mutta mä mietin...että sä tiedät tavallaan mitä sulta odotetaan ja se on asetettu teidän strategiassa. Jos nyt ajatellaan, että kuitenkin teidän tj on sun esimies. Miten sä koet tän?

Katriina: Se on koko ajan mun mielestä sellainen work-in-progress. Musta tuntuu, että me ollaan tosi itseohjautuva organisaatio ja se johtaminen on itseohjautuva johtaminen periaatteessa. Jokainen johtaa omaa työtään. Me vähän päädyttiin tohon pari vuotta sitten samaan aikaan, kun me tota strategiaa lähdettiin rollaamaan.⁴

Organisaation tavoitteet ovat tärkeässä roolissa jokaisessa yrityksessä, mutta aina ei ole itsestään selvää, miten kukin työntekijä yrityksen tavoitteet kokee tai yhdistää ne omaan

¹ Katriina 10.12.2018.

² Perkka-Jortikka 2005, 39.

³ Tiili 216, 196–197.

⁴ Katriina 10.12.2018.

tekemiseensä. Katriinan kommentti korostaa, ettei strategiaa toteutettaessa, yhteisen vision sopimisen jälkeen, varsinaista sanallista johtamista enää liiemmästi tarvita.

Katriinan mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa yhteinen visio ja siihen liittyvät arvot toimivat äänettömän johtajan tavoin, sillä jokainen johtaa omaa työtään.

2.3 Läsnäololla johtaminen

Kaikki haastateltavat pyrkivät olemaan tiimiensä arjessa aktiivisesti läsnä silloinkin, kun heillä ei ole mitään varsinaista roolia. Heille on tärkeää, että asiantuntijat kokisivat heidän olevan tavoitettavissa myös virallisten tapaamisten ulkopuolella. Katriina Perkka-Jortikka kirjoittaa, että varsinkin yrityksen muutostilanteissa johtajan läsnäololla on erityistä merkitystä, sillä se vaikuttaa muutosvastarintaa vähentävästi.¹ Tällä tavalla he parhaimmillaan tutustuvat ihmisiin vapaamuotoisemmin. Heikki puhuu tässä yhteydessä havainnoinnista, jonka avulla hän arvioi tiimiensä arjen tilanteita ja mahdollistaa yhteisöllisyyden toteutumista. Erityisesti hänelle on tärkeää yhteistyön rakentaminen ja varmistaminen eri tiimien kesken.

Heikki: Se mun ainoa tehtävä on se, että mä kiertelen juttelemassa täällä näin, ympäri taloa ja puhun tekijöiden kanssa. Yritän tutustua ihmisiin ja kysellä, että mitä ne tekee, mikä on niiden suurin intellektuaali haaste minkä kanssa ne painii ja kysyn, että voinko mä auttaa. Ja tällä mä havainnoin koko ajan sitä, että koska mun tiimit on riittävän hyviä ja itsenäisiä, niin mun tehtäväksi jää oikeastaan huolehtia, että ne tekee yhteistyötä keskenään.

Heikki: Että mä toimin tavallaan sellaisena jonkinlaisena havainnointisensorina, että ei pääse syntymään niin, että joku toimii jossain tietämättä, että joku toinenkin tekee jotain. Niin se on oikeastaan sitä mun johtamista. Sit...²

Heikille kiertely tiimin kanssa oli tulkintani mukaan lähes jokapäiväistä toisin kuin asiakasprojektien kanssa kiireiselle Vilmalle, jonka haasteena oli löytää 30 minuuttia aikaa viikossa vapaamuotoiseen läsnäoloon tiiminsä kanssa. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö hänenkin mielestään suunnittelematon läsnäolo olisi ollut tärkeää. Toisaalta hän koki, ettei ihmisiä kannata pyytää tapaamisiin, joissa ei ole järkevää agenda. Sellaisille hänen tiimillään ei ollut aikaa.

¹ Perkka-Jortikka 2005, 131.

² Heikki 20.12.2018.

Vilma: ... Toisaalta pyrin aika paljon, käytettävissä olevan ajan puitteissa, että olisin ihmisten kanssa siellä arjessa. Vaikka se olisi puoli tuntia viikossa, niin se on puoli tuntia viikossa. Se on enemmän kuin nolla minuuttia. Että olisi niitä hetkiä, ilman että on mitään oikeaa asiaa edes, olisi niiden ihmisten luona ...

...

Vilma: niin palaverin järjestäminen vaan sen takia, että sä näet niitä ihmisiä, ja että tulis hengitettyä samaa ilmaa, niin kaikilla on liian kiire sellaiseen.¹

Martti otti esiin toisenlaisen näkökulman läsnäoloon. Hän liitti siihen yksittäisten työtehtävien tukemisen. Jos hän antaa asiantuntijalle jonkin projektin tai tehtäväkokonaisuuden, niin hän kokee tärkeäksi, että hän on aktiivisesti läsnä, jos hänen apuaan tarvitaan. Hänen mukaansa läsnäoloon liittyy niin puhuminen kuin myös äänetön läsnäolo.

Martti: Yksi sellainen kauhean tärkeä asia on läsnäolo ja ihan se, että jos ihmiselle annetaan joitain tehtäviä, niin se ei ole semmoinen, että sä heität sen vaan pois käsistäsi. Mun on vähän vaikea erottaa itse asiassa verbaalista ja ei-verbaalista. Mut siis se ei-verbaalinen puoli tulee ... annatko sä yksinkertaisesti aikaa sille asialle. Näytät sä siltä, ..., että sä oot läsnä siinä hommassa vai näytät sä siltä, että harhaileeko sun ajatukset ja katse jossain tuolla.²

Martin kommentissa nousee esiin katseen merkitys silloin kun johtaja on fyysisesti läsnä. Katseesta voi hänen mukaansa lukea sen, onko johtaja ajatuksellisestikin läsnä tilanteessa. Jos johtajan katse harhailee, asiantuntija saattaa kokea, että johtajan ajatukset ovat muissa asioissa, kuin kyseessä olevassa hetkessä ja asiassa.

Haastateltavien omia kokemuksia omien johtajiensa läsnäolosta ja sen merkityksestä nousi myös esiin. Vilman mielestä koko yrityksen johdon tulisi olla silloin tällöin läsnä asiantuntijoiden keskuudessa. Tulkitsen Vilman sanoman tarkoittavan sitä, että asiantuntijat kokisivat näin johdon olevan kiinnostuneita ihmisistä ja heidän työstään. Vilman kommentin taustalla on läsnäolon motivoiva merkitys.

Vilma: No minun mielestä pitäisi, mä oon siitä aika paljon sanonutkin, että johtoryhmä saisi näkyä vähän enemmän arjessa.³

Martti on omassa johtamisessaan vienyt läsnäolon niin pitkälle, että hän on ollut läsnä päivittäisessä työn tekemisessä pidempiä aikoja päivittäin. Hän on kokenut, että sillä tavalla asiantuntijat kokisivat arvostusta, kun hän osoittaa todellista kiinnostusta heidän työhönsä.

¹ Vilma 14.11.2018.

² Martti 5.12.2018.

³ Vilma 14.11.2018.

Tällaista toimintamallia hän on toteuttanut silloin, kun hän on vasta aloittanut tiimin johtajana. Hän on halunnut olla aidosti kiinnostunut; tuottaa aidon johtajuuden kokemuksen tiimilleen. Tulkitsen, että hän on myös pyrkinyt rakentamaan luottamusta tällä tavalla.

Martti: Mutta se mitä piti aika paljon tehdä niin siis, [*pieni naurahdus*] management by sitting next to people. Mä menin ihan fyysisesti viereen istumaan. Mä otin sellaisen oman rullatuolin ja sen kanssa. ... Ja kävin niitä läpi. Ja voidaanko katsoa yhdessä, mua kiinnostaa nähdä, miten tätä hommaa tehdään. Mä käytin aika paljon hyväksi sitä, että mä olin uusi.

Jukka: Eli tavallaan tällainen osallistuminen, kiinnostuksen osoittaminen...?

Martti: Kiinnostuksen, joo, siis se. Toinen juttu oli se, että halusin pureutua siihen sisälle. Mä luulen, että me ollaan kaikki kuultu sellaisia tilanteita, että 'hei, miten menee, onko kaikki hyvin, yes, yes, kiva nähdä' [*puhuu nopealla ja kiireisellä äänellä*]. Oikeasti häntä ei kiinnosta tää pätäkääkään.¹

Mietin, mihin kohtaan olisin asettanut Heikin seuraavan kommentin, koska se kuvaa, kuinka johtaja vaikuttaa asiantuntijan päätöksiin, vaikka johtaja ei ole fyysisesti läsnäkään. Tulkitsen Heikin kokemuksen johtajan henkiseksi läsnäoloksi. Vaikka johtaja ei ole kysymässä asioiden tilaa, niin Heikki tietää, että kun he tapaavat, niin johtaja varmasti muistaa asian.

Heikki: Ja se todennäköisesti lähti liikkeelle siitä, että hänellä oli ihan ilmiömäinen muisti, mut vaikkei sitä muistia olisi ollutkaan, vaikka olisi ollut ruutuvihko, johon hän kirjoitti mun kohdalle: follow uppaa näitä, kysy ja palaa tähän. Niin, niin se johti sellaiseen tilanteeseen, että vaikkei hän edes kysynyt, että mitä sille projektille kuuluu tai mitä sille pienelle nyanssille kuuluu tai miten te sen asian ratkaisitte, niin mä tiesin, että hän tietää.²

Ja vielä; saattaa olla, että Heikin tavatessa johtajan tämä ei asiasta edes kysy, mutta Heikki tuntee kysymyksen läsnäolon. Se on vahva kokemus, jonka Heikki muistaa vielä vuosienkin jälkeen.

2.4 Johtajan esiintymisen ja kehon kielen luomat merkitykset

Miia-Leena Tiili toteaa, että kehollisuuden tutkiminen on tärkeä näkökulma, kun halutaan ymmärtää inhimillistä todellisuutta.³ Tutkimuksessani haastateltavat ottivat kehollisuuden useaan otteeseen puheeksi. Käsittelen kehollisuutta tässä luvussa kolmen näkökulman kautta:

¹ Martti 5.12.2018.

² Heikki 20.12.2018.

³ Tiili 2016, 22.

miten haastateltavat tarkkailevat ja kokevat 1. omien johtajiensa esiintymisen, 2. oman esiintymisensä ja 3. tiimin jäsentensä esiintymisen.

Vilma kertoo seuraavassa, miten hän havainnoi tuntemiaan johtajia. Koska hän tuntee heidät hyvin, hän mielestään pystyy arvioimaan tarkkaankin johtajien mielentiloja. Vilma seuraa eleitä, kasvojen ilmeitä ja kehon asentoja. Niiden perusteella hän tulkintani mukaan päättelee, onko johtaja itsevarma tai epävarma asiasta, jota hän esittelee, tai onko asia johtajalle vaikea tai mukava. Hän kuitenkin toteaa, että johtajan esiintymisen eri asioiden havainnointi on enemmän automaattista, ei niinkään suunnitelmallista.

Vilma: Varmaan erilaisissa esiintymistilanteissa, ihan siihen miten ne on, miten ne puhuu asioista, minkälaisia eleitä, kehon kielen ilmaisuja niillä on ja tietysti kun tunnetaan pitkältä ajalta, niin sitä vähän niin kuin tietää, että ahaa, nyt sillä on tuollainen päivä. Et sä aktiivisesti tarkkaile vaikka kulmakarvojen asentoa, mutta silti sä noteeraat ne. Mutta ehkä just siitä olemuksesta tai miltä silmän ilmeet näyttää tai onko suu viiruna vai onks se vaikean oloinen tai myöskin ihan se, että vastaako siihen, mitä on kysytty tai väistääkö sen, mitä on kysytty.¹

Vilma on myös sitä mieltä, että johtajien esiintymistä oppii ymmärtämään paremmin kokemuksen kautta ja että kehollisuuden arviointia tehdään tiedostamatta.

Vilma: Mä luulen, että siinä on varmaan ehkä kokemus ja ikä ja sitten ihmisten luonteen tyyppikin voi vaikuttaa siihen kuinka paljon sä oikeasti seuraat sitä tilannetta tai muuta. Ja teet siitä tulkintoja tai jätät tekemättä. Mutta varmaan tavalla tai toisella ihmiset tekee niitä tulkintoja tiedostamattaankin.²

Puhuimme Vilman kanssa myös siitä, miten hän havainnoi johtajan tai asiakkaan innon tai varauksellisuuden. Millaisiin asioihin hän kiinnittää huomiota?

Jukka: Mistä sä näet innon ja varauksellisuuden? Pystytkö sä laittamaan sen sanoiksi?

Vilma: No varmaan se on ihmisen olemusta, miten ihminen on siinä tilanteessa. Varmaan ne on niitä sanattoman viestinnän tyyppisiä: vetäytykö vai nojautuuko, vai elehtiikö vai minkä verran vai eikö elehdi ja tietysti määrä riippuu siitä, kun oppii ihmisiä tuntemaan, niin sä opit vähän kuin, että toinen voi olla innoissaan silloin, kun hän hymyilee ja toinen on innoissaan silloin, kun sen kädet heiluu ja vispaa. Että ihmiset on erilaisia, mutta kaikilla on sellaista tietyn tyyppistä, että on normitila ja nyt on innostunut ja okei nyt on jotain pielessä. Ja kyllä joskus asiakaskontaktien kanssa, joiden kanssa on pitkään ollut tekemisissä, niin kyllä

¹ Vilma 14.11.2018.

² Vilma 14.11.2018.

niistä monesti näkee päälle päin, että nyt on ollut lasten kanssa hankala aamu tai nyt on jotain surua. En mä tiedä, mistä sen niinku tulkkaa, mutta ...¹

Vilma korostaa kahdessa kohtaa sitä, että ihmisiä, jotka on tuntenut pidempään, voi ymmärtää paremmin kehollisuuden kautta. Se voisi kääntäen tarkoittaa, että tuntemattomien ja uusien johtajien kehollisuuden merkityksiä ei voi aina ymmärtää. Tai kehollisuuden voi tulkita 'väärin', koska ei vielä tunne ihmistä tarpeeksi hyvin. Vilma ei osaa kuitenkaan ihan täysin sanoa, miten hän osaa ihmisten mielentilan 'tulkata'.

Martilla on samanlaisia kokemuksia kuin Vilmalla, mutta hän lisää äänenpainon merkityksen, kun hän arvioi johtajien välittämää äänetöntä sanomaa: 'onko tämä hyvä vai huono juttu'.

Martti: Sä mietit sellaisia asioita, että onko tää hyvä juttu vai onko huono juttu. Ei mitään käsitystä siitä. Kuinka innostuneita nämä ihmiset on, millä äänenpainolla ne puhuu siitä. ... Ja nämähän on asioita, joita ei käydä verbaalisesti läpi, se tulee siitä äänenpainoista ja miten ihmiset katsoo sua, kun ne puhuu.²

Seuraavaksi analysoin, miten haastateltavat arvioivat omaa kehollisuuttaan ja esiintymistään. Martti kertoo seikkaperäisesti, kuinka hän pyrkii valmistautumaan esiintymiseen, jotta hänen eleensä, ilmeensä ja liikkumisensa tukisivat hänen äänellistä viestiään. Martin esimerkki kuvaa sitä, kuinka tietoisia johtajat voivat olla siitä, miten heidän äänetön toiminta vaikuttaa puhutun viestin vakuuttavuuteen. Martin mukaan isommalle yleisölle esiintymisessä on jotain teatraalista, jolla hän tarkoittaa tulkintani mukaan eleitä, ilmeitä, äänenpainoja sekä lavalla liikkumista.

Martti: Joo, siis mä oon yrittänyt oppia sitä aika paljon, mutta Mä yritän löytää itselleni sellaisen alueen, jonka sisällä mä kuljen. Kolme pistettä, nää on ne paikat: tää on se lepopaikka, tämä on se missä painotan jotain asiaa. Nämä tulee tietysti siitä, että on käynyt kursseja ja lukenut oppaita. Se helpottaa, koska se on aina pikkaisen kuumottava tilanne, vaikka siinä olisi itse kuinka positiivisella tavalla jännittynyt, niin se on vähän hankala tilanne. Yhtäkkiä sä oot tosi tietoinen kaikista sun jäsenistä ja raajoista, että mihin mä työnnän kädet ja kummalla jalalla mä pidän painoa ja niin edelleen. Niin olla tietoinen näistä asioista, niin se helpottaa sitä aika paljon. Se antaa sulle turvallisia lepopisteitä siinä jutussa. Ja toinen juttu on se, että malttaa puhua tarpeeksi hitaasti ja se on tosi vaikeata. Silloin kun on kiihtynyt ja innostunut siitä ja niin edelleen, niin me ruvetaan puhumaan, niinku paahtamaan sitä läpi. Jolloin se vaikuttaa vähemmän itsevarmalta, se vaikuttaa hermostuneelta ja se ehkä, se ei välttämättä saa sitä viestiä läpi. Se tuntuu, että tää tyyppi on kiihtynyt, syystä tai toisesta.³

¹ Vilma 14.11.2018.

² Martti 5.12.2018.

³ Martti 5.12.2018.

Jukka: Onko joskus jopa helpompi esiintyä isolle yleisölle kuin ..., riippuu tietysti vähän asiasta...

Martti: Joo, joo. Niin kun silloin sä et ehkä altistu sille, että joku saattaa vähän haastaa sua tai kysyä asiaa, jota ei ...

Martti: ...siinä on teatraalisia elementtejä ihan eri tavalla, aika paljon.¹

Martti mielenkiintoisesti nostaa äänettömän viestinnän tärkeämmäksi tekijäksi varsinkin silloin, kun kyseessä on täysin uusi asia, josta tiimi pitäisi vakuuttaa. Hän jopa sanoo, että puhuttu asia voi olla mitä vaan, mutta jos johtajasta välittyy pelokkuus tai epävarmuus, niin tiimin vakuuttaminen asian taakse ei onnistu.

Martti: Ja sit jos yrittää saada hyviä ihmisiä mukaan sellaiseen 'kotkotukseen', mikä on ihan uusi. Jos sä et pysty itse kommunikoimaan, ne sanat saa olla ihan mitkä vaan, mutta se ei-verbaalinen osuus siinä, että välittyykö sun käytöksestäsi, sun asenteestasi, sun puheentahdistasta ja tämmöisistä. Välittyykö se positiivinen energia vai pelokkuus vai epävarmuus.²

Vilman valmistautuminen tai itsensä seuraaminen esiintymisen aikana ei ole yhtä tarkkaa kuin Martilla, vaan hän kokee seuraavansa tarkemmin muiden esiintymisiä.

Vilma: Mutta oon siinä suhteessa myös itselleni rehellinen, että mä kiinnitän siihen varmasti enemmän huomiota muissa ihmisissä kuin itsessäni. Mä helposti vähän niin kuin unohdan kiinnittää itse itsessäni sellaisiin asioihin huomiota.³

Toisaalta Vilma korostaa viestin ja esiintymisen aitoutta. Se ei tarkoita, etteikö Martillekin se olisi tärkeää. Vilma ei halua vakuuttaa tiimiänsä jostakin asiasta, johon hän ei itsekään usko. Hän tietää, että tiimi näkisi hänen kehonsa liikkeistä ja ilmeistä hänen oman epäuskonsa asian suhteen.

Vilma: Mä vähän niinku, jos sulla itsellä ei ole uskoa johonkin asiakkuuden positiiviseen kehitykseen tai tulevaisuuteen, niin mä koen ainakin olevani sillai huono valehtelemaan, mä kokisin tosi vaikeaksi yrittää sanoa 40:lle kollegalle, että 'hyvä tästä tulee', jos mulla itsellä on se fiilis, että ei samperi, tää on menossa ihan ränniin, että jollain tapaa mä uskoisin, että mitä sä itse ajattelet siitä asiasta tai tilanteesta, se joka tapauksessa välittyy, sanoit sä sitä tai et. Tai sitten vaan pitää olla parempi näyttelijä kuin minä.⁴

¹ Martti 5.12.2018.

² Martti 5.12.2018.

³ Vilma 14.11.2018.

⁴ Vilma 14.11.2018.

Vilma kertoo vielä, miltä kokemattomien tiimin jäsenten esiintyminen uran alussa näyttää. Hänen kokemuksensa mukaan näiden ensimmäisissä esiintymisissä pyritään enemmän kertomaan ne asiat, jotka esittäjä halusi esittää. Vilma antaa ymmärtää, että kokemuksen kautta oppii aistimaan asiakkaan tunteita esityksen aikana ja myös samalla muokkaamaan esityksen sanomaa ja omaa esiintymistään.

Vilma: ...saako ne sen oman performanssinsa vedettyä mallikkaasti läpi. Että ne oikeasti yhtään keskity siihen, miltä se asiakkaan ilme näyttää. ...saatko sen asiakkaan osallistumaan...¹

Tässä kohdassa Vilma nostaa esiin myös esimerkin voiman.

Vilma: ...sanaton johtajuus, ...ja ehkä just semmoiset asiat, mitkä on tavallaan esimerkkejä, miten sä itse toimit jossain [*esiintymis-*]tilanteessa. ...esimerkillä johtaminen.²

Henkilöstö seuraa tarkoin, miten johtaja itse toimii tietyissä arjen tilanteissa. Vilma selkeästi viittaa tilanteisiin, joista on puhuttu tai sovittu tai jotka ovat 'tietynätyyppisiä tilanteita'. Tietynätyyppiset tilanteet ovat esimerkiksi henkilöstön tai asiakkaiden kanssa tapahtuva kommunikointi. Myös Pirjo Kolari on tullut väitöskirjassaan samaan johtopäätökseen: ”Johtaja pitää linjansa hankalissakin tilanteissa. Hyvä johtaja tekee sen, mitä puhuu ja edellyttää samaa muilta. Hän on itse paras viestinsä esimerkki.”³

Johtajan kehon kieleen ja sanattomaan esiintymiseen päivittäisissä arjen tilanteissa toin Heikin kanssa keskustellessani lyhyesti omaa kokemustani ja vuosien varrella havaitsemaani sekä oppimaani. Heikin mukaan johtajien esiintymistä seurataan erityisen tarkkaan.

Jukka: ... Kaikki se miten sä esiinnyt. Hymyilet sä vai onko sulla huulet alaspäin.

Heikki: Muistanko mä moikata ja...Niin se onkin. Ja tietyllä tavalla... Ehkä se enemmän kohdistuu jollain tavalla hierarkkisesti erityisesti niinku organisaation johtohenkilöihin, että niitä katsotaan itse asiassa aika tarkkaan.⁴

Kaikkien kommenttien perusteella yhdyn Perkka-Jortikan analyysiin, että hyvä johtaja ymmärtää johtajuuden tunnetason merkityksen ja siksi hän pyrkii viestinnässään näyttämään tunteitaan ja eleillään vahvistamaan viestinsä tärkeyttä.⁵

¹ Vilma 14.11.2018.

² Vilma 14.11.2018.

³ Kolari 2010, 21.

⁴ Heikki 20.12.2018.

⁵ Perkka-Jortikka 2005, 180.

2.5 Äänetön intuitio

Intuitio ei ole rationaalisen, järkevän ajattelun vastakohta, toisaalta se ei ole myöskään arvausta. Intuitio ei ole tunteellista ajattelua, vaan se perustuu kokemukseen ja opittuihin malleihin. Intuitioon liittyy usein vuosien kokemus, se voi tarkoittaa ongelman ratkaisutilanteissa noiden vuosien kasvattaman osaamisen käyttöä yksittäisissä ja nopeissa tilanteissa. Päätökset saattavat tuntua loogisilta, mutta itse asiassa intuition avulla niihin vaikuttaa kaikki se, mitä olet kokenut vuosien varrella. Näin tapahtuu usein tiedostamatta, sillä intuitio toimii alitajunnassamme huomaamattamme, ilman todellisia pakotettuja ajatuksia intuition käyttämiseksi. Intuitio on mukana jokaisessa, faktojenkin perusteella tehtävässä päätöksessä.¹

Ville liittää intuition suoraan yrityksen visioon ja tavoitteisiin. Hän uskoo, että jos visio ja tavoitteet ovat todella hyvin kaikilla tiimin jäsenillä tiedossa, jokainen ymmärtää vision ja tavoitteet sekä tukee niiden toteutumista. Silloin kaikki, niin tiimin johtaja kuin tiimin jäsenet tekevät äänettömiä päätöksiä, joiden apuna toimii alitajunnassamme toimiva intuitio.

Ville: Intuitiokin, jos on päämäärät selvillä ja iso kuva selvillä, ne tavallaan on siellä taustalla. Intuitiivisia päätöksiä kyllä, mutta jos päämäärät on selvillä, niin siinä on silloin framework olemassa. Kyl ne vaikuttaa siihen intuitiiviseen päätöksentekoon.

Ville: Kukaan ei voi kaivertaa sinulle [*intuitiota*]. Tehdään yhdessä ja ymmärtää. Tässä pätee se perusprinsiippi: jos et osaa selittää sitä yksinkertaisesti, et ole sitä ymmärtänyt.²

Tähän perustuu tulkintani mukaan myös nykyiset matalat organisaatiot: tehdään visio ja tavoitteet yhdessä sekä varmistetaan jokaisen sitoutuminen niihin. Näin mahdollistetaan työympäristö, jossa jokainen tekee intuitiivisesti oikean suuntaisia päätöksiä arjen tilanteissa. Johtaja ei voi Villen mukaan olla läsnä tekemässä tai kommentoimassa jokaista päätöstä, joita asiantuntijat joutuvat tekemään joka päivä.

Ville: Mitä mieltä mä oon aina ollut. Strategian johtamisesta. Niin eihän jonkun tiimin arjessa voi olla joka päivä, jokaisessa päätöksessä mukana. Mitä

¹ Khatri & Ng 2000, 59–61.

² Ville 22.3.2019.

selvemmin visio ja päämäärä ovat selvillä, niin ne kymmenet ja sadat pikkupäätökset ohjaavat samaan suuntaan. Jos ei ne oo, niin ei päästä mihinkään.¹

Ville korostaa, että intuitiiviseen johtamiseen vaikuttaa vahvasti aina se tilanne, jossa johtaja tai organisaatio on sillä hetkellä.

Jukka: Tuntuuko susta, että intuitio voi muuttua? Teitkö sä 10 vuotta sitten intuitiivisesti erilaisia päätöksiä kuin tänään?

Ville: No, ei siis, kyl se muuttuu, ilman muuta. Nyt ku nostat esiin, niin musta se framework vaikuttaa vahvasti siihen. Sun työympäristö.

Ville: ...se on kokemuksen tuomaa, jos ois koko ajan epäonnistunut [*intuitiivisissa päätöksissään*], niin ei varmaan luottaisi. On osunut oikein tarpeeksi usein.²

Jotta johtajan ei tarvitse olla mukana jokaisessa päätöksessä ja asiantuntijat ottavat vastuuta arjen päätöksenteosta, tulee heidän Villen mukaan pystyä kokemaan turvallisuudentunnetta. Turvallisuudentunteella hän viittaa siihen, että voi tehdä päätöksiä ja siitä ei koskaan seuraa mitään pahaa, esimerkiksi huonoa palautetta johtajalta. Tiimin jäsenet ymmärtävät, että niin voi toimia, sitä ei tarvitse sanoa ääneen. Tähän vaikuttaa yrityksen johdon luoma avoin kulttuuri, ei ainoastaan yksittäisen johtajan johtamistyyli.

Ville: Sitten esimerkki, joka heijastaa turvallisuudentunnetta. Se Granlundin ilmaveivi. Jos miettii, niin sehän oli järjetön ajatus yrittää sellaista, mutta jos on turvallinen fiilis ja saa yrittää parhaansa, niin sä voit yrittää tuollaista.³

Jukka: Miten sä saat tuollaisen uuden yrittämisen tunteen tiimiin?

Ville: No, mä korostaisin sitä turvallisuudentunnetta, ja mä oon aina tiimin puolella, vaikka tulisi huteja. Koska aina joku jossain ärsyyntyy. Me yhdessä ymmärretään, me tehdään kokeiluja ja saa yrittää. Koskaan ei tule sellaista tilannetta, että mä alkaisin heitä moittimaan.⁴

Jukka: Ja se lähtee sun esimiehestä?

Ville: Kyllä.

Vilma kommentoi, että hänellä on joskus 'sellainen fiilis', kun hän lähtee asiakastapaamisesta. Tulkitsen sen yhdistelmäksi intuitiota ja tunneälyä sekä vuosien

¹ Ville 22.3.2019.

² Ville 22.3.2019.

³ Ville 22.3.2019.

⁴ Ville 22.3.2019.

kehittämää kokemusta siitä, miten ihmiset käyttäytyvät, elehtivät, näyttävät ilmeillään omia tunnetilojaan.

Vilma: Ja se on ehkä vähän sama asiakkaittenkin kanssa. Varsinkin, jos on vähänkään pidempään jonkun asiakkaan kanssa ollut ja lähdet jostain tilaisuudesta pois ja vähän jää sellainen fiilis, että mitenköhän se oikeasti meni, että on vähän outo fiilis tai itselle jää joku duubio, niin mulla on tosi herkässä, että otan puhelimen ja soitan, että nyt mulla on outo fiilis, että käydäks vielä kerran tää juttu läpi. Ja menikö joku pieleen tai miten tää oikeasti sun mielestä meni ja sitten sieltä saattaa nousta asioita, että on ollut jotain, mikä on jäänyt mietityttämään ja niitä voidaan ratkoa tai sitten asiakas toteaa, että hei, mun koira kuoli eilen, että olin vähän poissaoleva tai voi olla ihan mitä tahansa. ... Ei niissä aina oo mitään perää.¹

Vilman 'fiilis' ei siis vain ole tunnetta, vaan intuitiivista ja rationaalista ajattelua, joka ammentaa vuosien kokemuksesta.

3. ÄÄNETÖN TUNNEÄLY

3.1 Luottamuksen rakentaminen ja kokeminen

Johtajan henkilökohtainen tunnelahjakkuus on keskeisessä roolissa johtajuuden arjessa, sillä positiivisen tunneällyn käyttö ilmentyy empatiana ja sen merkitys konkretisoituu tiimin jäsenten motivoituneena ja tehokkaana toimintana.² Tunnelahjakas ihminen ja tiimi ovat myös avoimia tunteidensa tilasta, mikä helpottaa koko tiimin ymmärrystä siitä, miksi johtaja tai joku tiimin jäsen toimii tietyssä hetkenä jollain tietyllä tavalla. Nykyinen johtajuuden paradigma korostaa työhyvinvointia, ja tunnelahjakas johtaja voi parantaa organisaationsa työhyvinvointia.

Tunneällyn keskeistä roolia jokapäiväisessä johtamisessa korostaa Villen ensimmäinen kommentti koskien tunneälyä. Johtaja lukee tunneällyn avulla arjen tilanteita joka hetki.

Ville: Tunneäly, se on aika olennainen tekijä ehdottomasti. Tilanteen lukemistahan se tunneäly on. Kaikessa, koko osallistaminen, kaikki pohjautuu tunneälyyn.³

¹ Vilma 14.11.2018.

² Perkka-Jortikka 2005, 48.

³ Ville 22.3.2019.

Jokainen käymäni haastattelukeskustelu käsitteli jossain vaiheessa hyvän johtajan luomaa luottamuksen ilmapiiriä, miten se vaikuttaa yksilöiden motivaatioon ja sitä kautta inspiroi ihmisiä parempaan suorittamiseen. Pentti Sydänmaanlakka on kirjassaan *'Älykäs johtajuus'* todennut, että yksi johtamiskäyttäytymisen muoto on syväjohtaminen, jonka perustana ovat luottamuksen rakentaminen, motivointi inspiroivasti, yksilön kohtaaminen omana itsenään sekä älyllisyyden aktivointi.¹ Keskityn tässä luvussa lähinnä luottamukseen, sen rakentamiseen tai sen puuttumiseen, ja miten se koetaan.

Keskustellessani Martin kanssa hän usein korosti ilmapiirin ja luottamuksen merkitystä työyhteisössä ja miten johtajan tunneälyllä ja äänettömillä teoilla oli niiden rakentamisessa valtava merkitys.

Martti: Mä palaan tähän juttuun, minkä mun mielestä yksi johtaja teki monta kertaa. Hänellä oli selvästi joku pläni itsellään, mutta se vähän niinku... Sai mut ja muita ihmisiä, keitä meitä milloinkin oli siinä, me yhdessä märehdittiin asioita, 'miten me saadaan tätä asiaa vietyä eteenpäin'. Ja hän puuttui aika vähän siihen keskusteluun, loi tavallaan sen tilanteen. Me tultiin sitten varmaan aika samaan johtopäätökseen, mitä hän oli mielessään ajatellut. Musta se oli hyvää johtajuutta, sillä silloin me omistettiin se asia itse. Me oltiin itse keksitty se, eikä niin, että hän olisi antanut tämän näin, että 'hei pojat, tässä on, tehkää'.²

Jukka: Liittyy varmaan, luen ja tulkitsen, ei pitäisi ehkä tulkita, mutta liittyy ehkä ilmapiiriin luomiseen...?

Martti: Se on luottamuksen ilmapiiri. Mulla oli hyvin vahva tunne silloin, että mä saan itse päättää. Mä saan itse vaikuttaa tosi paljon asioihin. Tietysti se 'päättäminen' on kauhean vahva sana, koska firmassahan se täytyy aina katsoa monesta näkökulmasta. Ei se voi olla mielivaltaista. Mutta mulla oli kontrollin tunne siitä, että näin tää menee. Mä sain itse luoda omia unelmiani ja mä sain itse sen toteuttaa. Ja se on hirvittävän tärkeä juttu.³

Martti painottaa ilmapiiriä ja tunnetta, jonka hyvä johtaja pystyy luomaan, suurimmaksi osaksi äänettömällä tavalla, tunneälyä käyttäen. Martti koki, että heihin luotettiin, koska he saivat itse päättää omaan tiimiinsä liittyvistä asioista. He saivat itse johtaa omien suunnitelmiensa tekoa, johtaja ei sanonut, mitä heidän tulisi tehdä.

Toisaalta Martti tuo esiin myös epäluottamukseen liittyviä kokemuksia. Martin vahvoin kommentein varustettu esimerkki kertoo isoista tunteista; epäonnistumisen tunteesta,

¹ Sydänmaanlakka 2004, 47.

² Martti 5.12.2018.

³ Martti 5.12.2018.

motivaation puutteesta ja niiden johdosta jopa yrityksestä lähteminen kävi mielessä. Ja se ei koskenut vain Marttia, vaan koko tiimiä. Keskustelun aikana Martin ilmeestä näki, että tämä kokemus oli ollut harvinaisen vahva. Johtajan olemuskin oli viestinyt epäluottamusta.

Martti: ...luottamus vietiin täysin pois, yhtäkkiä keneenkään ei luotettu. Ja se tuntui ihan karsean pahalta. Mä muistan itse, mulla oli hankaluuksia, ei se ehkä itsetuntoon asti mennyt, mut mä jouduin nieleskelemään pitkään, että haluunks mä ottaa tällaista paskaa vastaan. Mua kyseenalaistetaan ihan sellaisissa pienissä asioissa, jotka on merkityksettömiä. Ikään kuin yritettäis saada kiinni koko ajan jostain. Että mä käyttäydyn tavallaan väärin ja mua haetaan kiinni tällaisista pikku-detskuista.¹

Tutkimukseni aikana totesin, että luottamuksen osoitusta ei kuitenkaan aina välttämättä ymmärretä sillä hetkellä, kun johtaja sitä osoittaa. Luottamuksen merkitys koetaan vasta myöhemmin, kuten Martin kertomassa esimerkissä.

Martti: ... mulla oli, 3kk sen jälkeen kun olin aloittanut siellä, niin mun pomo oli hyvin vaikuttanut siitä, että olin oppinut sen maan [espanjan] kielen... me tehtiin ranskalaiselle asiakkaalle projektia, niin se toi mulle ison mapillisen tekstiä... Kävelin se iso mappi sylissä työpisteelle ja rupesin lukemaan, että tämähän on ranskaksi. Ja mä en puhu ranskaa. Menin takaisin pomon luokse ja sanoin, että 'nämä on ranskaksi'. Hän vastasi: ei sulla mennyt tässäkään kielessä kauan, kyllä sä ton pystyt lukemaan. Ja niin sitä vaan pysty.²

Jukka: Miten sä nyt, kun sä ajattelet sitä tilannetta, mikä sen merkitys tai ...?

Martti: No sil oli se merkitys, se itse asiassa loi aika paljon itseluottamusta siinä. ... miten mulle voidaan luottaa tällaisia asioita, että mulla ei ole yhtään mitään käsitystä mitä tässä lukee. Kunnes mä sitten rupesin vaan räpimään sen läpi. Se antoi itseluottamusta.³

Kertoessaan tätä esimerkkiä huomasin Martin asennossa, kehossa ja äänenpainossa positiivista ylpeyttä. Ymmärsin, että hänelle tämä tapahtuma oli iso luottamuksen rakennushetki esimiehensä kanssa. Kuitenkin tuon hetken merkitys valkeni hänelle vasta pitkän ajan kuluttua, joka tulee ilmi seuraavasta kommentista. Esimiehen toiminta osoittaa myös vahvaa tunneälyä: hän uskoi tietävänsä, että Martti ottaa työn vastaan ja saa sen hyvin tehtyä.

Jukka: ...kun sä sait sen [tehtävän], niin pystyit sä analysoimaan sen näin vai tuliks se itseasiassa niinku vähän jälkeinpäin, että 'hei, hetkinen...'

¹ Martti 5.12.2018.

² Martti 5.12.2018.

³ Martti 5.12.2018.

Martti: En ollenkaan, vaan jälkeinpäin. Nää itse asiassa aika monet tällaiset tilanteet jotenkin ne kypsyy ajatuksissa ja niinku ehkä myöhemmin tapahtuu asioita, jotka saa sut niinku kokemaan ne sit jälkikäteen. Että hetkinen, tässähän kävi näin. Silloin se oli ehkä vähän häkeltymisen ja huvittuneisuuden välistä se tilanne silloin.¹

Martin mainitseman esimerkin tapainen tilanne ja hänen kokema luottamuksen osoitus voi kuitenkin jonkun toisen henkilön kokemana olla täysin päinvastainen, kuten Vilman seuraavasta kommentista voi päätellä.

Vilma: Että sanotaa, että 'hoida'. Vähän niinku, no joo, se voi toisaalta olla luottamuksen osoitus, kyllä me tiedetään, että sä sen hoidat, mutta mulle se on myös välinpitämättömyyden osoitus. Mä koen sen, että se on välinpitämättömyyden osoitus, jos sulle sanotaan, että kyllä sä sen osaat hoitaa tyypisesti. Tai hoida se nyt vaan.²

Luottamuksen rakentamisessa on haastateltavien mielestä olennaista myös epäonnistumisten hyväksyminen. Heidän mielestään johtajan tärkeä ominaisuus on ymmärtää, että epäonnistumisia voi sattua kenelle tahansa. Hyvä johtaja antaa vapautta yrittää erilaisia asioita ja on tukena, jos asiat eivät menekään suunnitelmien mukaan.

Martti: Se on yksi niitä asioita, joilla on, kun antaa ihmiselle niitä mahdollisuuksia, että nyt sä pääset. 'Okei, sun titteli ei tavallaan oikeuta tätä sulle, mutta c'moon, sä oot hyvä siinä. Ruvetaan tekemään näin. Katotaan, miten käy.' Ja tukee sitä. Jos se mokaa, niin so what, so what. Sit korjataan.

Martti: ... mut mä sain hakea itse ne [toiminta]mallit ja muhun luotettiin, että teen jotain uudella tavalla, mikä voi toimia.³

Vilma sanoi, että heidän koko organisaatiossaan on sisäinen kokeilukulttuuri, joka luo ilmapiiriä tehdä asioita uudella tavalla ja kasvattaa luottamusta yrittää erilaisia 'ihmejuttuja'.

Vilma: ...täällä tehdään tällaisia kaikkia ihmejuttuja, tietyllä tavalla kokeillaan kaikenlaisia ja jos ne ei toimi, niin hylätään ja otetaan joku seuraava juttu toimintaan.⁴

Heikin mielestä luottamus on kaikkein tärkein johtamisen arvo. Hän jopa kokee, että luottamus on synonyymi sanattoman johtajuuden kanssa. Hän haluaa, että luottamus tapahtuu arjen tekojen kautta. Heikin mukaan luottavassa organisaatiossa luottamuksesta ei tarvitse

¹ Martti 5.12.2018.

² Vilma 14.11.2018.

³ Martti 5.12.2018.

⁴ Vilma 14.11.2018.

sinällään puhua, vaan se muotoutuu ja kehittyy automaattisesti, varsinkin kun johtaja luo tietynlaisen tekemisen ja johtamisen kulttuurin.

Heikki: Ja mun johtamisarvoista numero yksi on luottamus ja se on ehkä niinku sä sanoit, mitä toi sanaton johtajuus kaiken kaikkiaan tarkoittaa...

Mut mä haluan, että luottamus rakentuu, mut mä en halua, että me puhutaan siitä niinku liian paljon luottamuksen rakentamisesta. Silloin se ikään kuin rivien välissä puhuu, että me siivotaan epäluottamusta jonnekin sivuun. Ja se on mun mielestä ei-rakentava kulma tähän.¹

Luottamus ymmärrettävästi rakentuu aina kahden ihmisen välille ja se voi tapahtua johtajan osoittaman inhimillisen, jopa epävarman, käyttäytymisen kautta. Oman johtajan värisevä ääni oli Martille heidän kanssakäymisessään yllättävää, ja hän ei tiennyt sen alkuperää. Kun Martti otti asian puheeksi, johtajan näyttämän epävarmuuden merkitys muuttui luottamuksen rakennusaineeksi heidän välillään, kuten oheinen esimerkki kertoo.

Martti: Muistan, kun meillä tehtiin tätä organisaatiomuutosta ja mulle tarjottiin tätä tehtävää ennen toisenlaista tehtävää, niin meidän divisioonan toimitusjohtaja tuli puhumaan mulle ja sillä ääni värisi. Mä kysyin siltä, että 'hermostuttiko sua ihan oikeasti noin paljon'. 'Joo, kun mä en ollut yhtään varma ostatko sä tän jutun.' Ja se oli jännä nähdä, kaveri, joka vastaa useamman miljardin bisneksestä, ja se oli ihan yhtä epävarma sen tilanteen edessä. Mä tein sen...mietin, että viittinks mä sanoa...Ja kyllä mä viitsin. Me ollaan ihan hyvissä keskustelunväleissä. Mä sanoin, että mä huomasin, että sä olit vähän hermostunut. Se vastasi mulle tommosta. Se oli jännä, se kanssa loi pikkaisen syvempää ja isompaa luottamusta meidän välille.²

Haastateltavien kokemuksen mukaan äänettömän johtajuuden tärkein tavoite on kaikenlainen luottamuksen osoitus asiantuntijoille.

3.2 Aktiivinen kuunteleminen

Useimmiten puhutaan henkilöistä, joiden roolina on olla johtaja. Harvemmin mainitaan, että jokaisen yksilön sisältä pitää löytyä sisäinen johtajuus, jolla tarkoitetaan erityisesti sitä, että organisaatioissa johtajuus ilmenee johtajan ja tiimin jäsenten dialogina.³

¹ Heikki 20.12.2018.

² Martti 5.12.2018.

³ Perkka-Jortikka 2005, 43.

Vilma toteaa heti aktiivisen kuuntelemisen osalta, että pitää myös ymmärtää kuulemansa ja reagoida siihen tarvittavalla tavalla, jos se vain on mahdollista. Jos joku on todennut olevansa tyytymätön rooliinsa, niin johtajan täytyy ymmärtää tuo viesti, mutta aina muutoksen tekeminen ei välttämättä onnistu.

Vilma: Että väkisin yrittäisi pitää ihmisiä sellaisissa rooleissa, vaikka missä he eivät viihdy. Koska seuraus on se, että ne sanois 'pidä tunkkis' ja lähtisivät firmasta. Jollei sen asiakkuuden sisällä semmoista ole mahdollista tarjota sitä, niin sitten pitää ruveta kattomaan organisaation...¹

Heikki otti esiin oman kokemuksensa johtajan kuuntelutaidon osalta. Hän toteaa, että johtajilla tulisi olla isommat korvat kuin suu. Ja itse asiassa hän ei tarkoita vain johtajia vaan laajentaa periaatteen koskemaan koko työyhteisöä.

Heikki: ...mut mua itseäni kismitti myös jotkut piirteet meidän johtamisessa, jos mennään sinne ennen yritysten yhdistymistä aikoihin. Ja mitenkään osoittamatta tiettyyn suuntaan, niin mä totean vaan, että mun mielestä hirveän usein, ja nyt ei puhuta välttämättä edes johtamisesta. Niin on huomattavasti tärkeämpää olla isot korvat kuin iso suu.²

Jukka: Se on johtamisessa ÄLYTTÖMÄN tärkeää. ... Kyl siihen havainnointiin tietysti silmät kuuluu, mutta kyl se korvakin aika paljon kuuluu siihen. Mä en halunnut pistää sanoja sun suuhun. Tää on tätä omaa reflektiota.

Heikki: Puhutaan ihan samasta [*asiasta*].³

Vilmalla on huonoja kokemuksia oman johtajansa kuuntelemattomuudesta. Se on tullut esiin eleissä ja ilmeissä. Vaikka johtaja on sanonut olevansa kiinnostunut kuuntelemaan Vilmaa, niin kehollisuus on kertonut Vilmalle, että johtajalla on muut asiat mielessä.

Vilma: No se näkyy eleissä ja totta kai, aina ihmisillä ei ole aikaa. Kyllä mä yritän varmistaa, *'hei, onko sulla aikaa ottaa tähän asiaan, voitko sä jutella mun kanssa'*. Aika usein se vastaus on, että *'juu, on'*. Sitten kun sä alat käymään sitä asiaa läpi, niin mielenkiinto loppuu.⁴

Vilma on tuollaisten tilanteiden jälkeen reflektoinut omaa käyttäytymistään ja pohtinut, olisiko hän voinut toimia toisella tavalla saman johtajan kanssa. Tilanteen uusiutuessa hän on

¹ Vilma 14.11.2018.

² Heikki 20.12.2018.

³ Heikki 20.12.2018.

⁴ Vilma 14.11.2018.

todennut kyseisen johtajan olevan sellainen persoona, joka aiheuttaa Vilmalle epämiellyttäviä tunteita ja kokemuksia.

Vilma: Tietysti aina katsoo peiliin, että hetkinen, mitäs mä nyt tein niin typerästi, että mä en saa tätä hommaa toimimaan, että jokuhan tässä niinku mättää. Mutta sitten jossain kohtaa tulee sellainen olo, että ehkä se ei ole pelkästään minusta kiinni, siinä ihmisessä on joku asia sellainen, että hän ei vaan halua ottaa hoitaakseen ja ei halua ottaa kantaa. Ja sen mä koen epämiellyttävänä. Se, että onko se huonoa johtajuutta vai onko se olosuhde vai onko se joku ihmisen ominaisuus vai...¹

Jukka: Mut sitä pyrkii aina analysoimaan, mullakin on kokemuksia, joita sä mietit jälkeensä, huonon kokemuksen jälkeen, että oliko se tilanne sellainen, että mun pitää niinku ymmärtää sitä johtajaa, että se reagoi sillä tavalla vai eikö mun pitä ymmärtää.

Heikki hakee aktiivisella kuuntelulla ymmärrystä siitä, tarvitsevatko asiantuntijat tukea vai eivät.

Heikki: Mutta kun kuuntelee, niin ymmärtää sen minkälaista tukea tai sparrausta tai suuntaa ne ihmiset kaipaa vai kaipaaks ne ylipäänsä ollenkaan sellaista.²

Haastateltavien kokemukset osoittavat, että toimivan dialogin kautta toteutuu avoin ja selkeä viestintä. Viestintään luetaan niin ääneen sanottu sekä äänetön viestintä. Molemmissa viestinnän muodoissa on tilanteen mukaan otettava huomioon myös henkilöiden erilaiset kulttuuritaustat, kuten Anne Ala-Pöllänen toteaa väitöskirjassaan.³ Tutkimuksessani en analysoi viestinnän eroavaisuuksia eri kulttuurien välillä, vaikka tiedostankin asian muun muassa monikansallisten yritysten osalta. Kulttuurista riippumatta hyvässä dialogissa äänettömyyttä edustaa arvostava kuunteleminen, jolloin johtajalla on mahdollisuus ymmärtää tiimensä tunnetilat ja niihin vaikuttavat asiat.

3.3 Sisäinen oppimisen ja kehittymisen halu

Asiantuntijaorganisaatioissa on tärkeää pitää oma osaaminen jatkuvasti hyvällä tasolla ja johtajien tulee varmistaa, että jokaiselle yksilölle annetaan mahdollisuus kehittää osaamistaan. Katriinan mukaan jokaisen asiantuntijan tulee kuitenkin itse olla motivoitunut kehittymään, johtaja ei voi sanoillaan pakottaa ketään kehittymään.

¹ Vilma 14.11.2018.

² Heikki 20.12.2018.

³ Ala-Pöllänen 2017, 151–162.

Katriina: Omat oppimisen halut pitää lähteä siitä omasta sisäisestä motivaatiosta. En mä halua siinä sanoa, että susta pitäisi tulla...

Katriina: Jos me palkataan oman alansa asiantuntijoita, niin mä uskon, että ne tietää paremmin, miten tehdä työnsä kuin minä. Esimerkiksi mun ja meidän muiden työ hallinnossa on mahdollistaa se heidän mahdollisimman hyvä onnistuminen niiden työssä.¹

Katriinan organisaatio pyrkii rekrytointivaiheessa tunnistamaan henkilöitä, joilla on vahva sisäinen halu kehittyä ja joille ei tarvitse puhua kehittymisen tärkeydestä tai suunnasta. Se takaa hänen mukaansa yrityksen onnistumisen myös liiketaloudellisesti ja sopii heidän yrityksen johtamismalliin ja arvoihin. Myös Daniel Golemanin mukaan henkilön sisäinen motivaatiotaito ja kunnianhimo on huippuosaajien tunnusmerkkejä.² Sitä korostaa myös Vilman seuraava kommentti. Toisaalta hänen mukaansa ihmisten on pakko olla kehittymishaluisia tai muuten heiltä saattavat työt loppua.

Vilma: ... niin ehkä meidän alalla kuitenkin on se oppimisen palo. Esim teknologinen kehitys menee sellaista vauhtia eteenpäin, että jos sulla ei ole oppimisen halua, niin oot aika äkkiä aika obsolete.³

Keskustellessamme Vilman kanssa yksilöiden oppimisesta, hän nostaa esiin lisäksi oman tapansa oppia johtajuudesta lisää. Hän ei hae varsinaisia koulutustilanteita tai luentoja, vaan pyrkii oppimaan hyviksi johtajiksi kokemiltaan henkilöiltä seuraamalla heitä arjen käytännön tilanteissa.

Vilma: Mulla tietysti oppimisasiat ovat erilaisia asioita kuin teknologista oppimista, mutta N [*henkilön nimi jätetty pois*] on tietysti hyvä esimerkki. Kyl mä aika nopeasti, kun olin muutaman kerran N:n kanssa keskustellut, niin mä ajattelin, että siinä on kyllä kaveri, jonka kyljessä kannattaa olla. Että varmasti pystyy saamaan sellaista, ihan siitä pelkästä hänen toiminnan seuraamisesta. Että miten hän toimii tietyntyyppisissä tilanteissa. Ja millä lailla hän nyt vaikka esimerkiksi tiimiyyttää, meillä esim. asiakkuusjohtajia ja vastaavia. Se on vähän niinku sitä toimintaa seuraamalla kokee, että voi oppia jotakin.⁴

Vilman esimerkki korostaa äänettömän johtajuuden merkitystä yrityksen muiden johtajien kehittymisessä päivittäisessä työssä. Kuitenkaan johtaja, jota Vilma seuraa, ei varmasti joka hetki tiedosta, että hänen tavastaan yritetään ammentaa ja oppia. Eri johtajien kanssa käymiensä keskustelujen avulla Vilma on päättänyt kenen toimintaa hän haluaa seurata ja

¹ Katriina 10.12.2018.

² Goleman & Kankaanpää 1999, 138.

³ Vilma 14.11.2018.

⁴ Vilma 14.11.2018.

keneltä hän haluaa oppia. Tällä on vahva merkitys Vilman omaan kehittymiseen johtajana, jota kyseinen johtaja ohjaa äänettömästi esimerkillään.

Toisaalta Vilma reflektoi omaa johtamistaan ja tiedostaa, että jatkuva omien kokemusten läpikäynti auttaa häntä kehittymään johtajana. Haastattelussa tulee esiin Vilman hyvä itsetuntemus ja tietoisuus omista tunteistaan ja osaamisestaan; ne ovat tärkeitä ominaisuuksia tunneälyllisesti taidokkaalla henkilöllä.¹ Seuraavassa on kaksi Vilman kommenttia oman itsensä tuntemisen ja tunneälyn oppimisen osalta.

Vilma: Mutta että monta kertaa silloin kun on tavallaan ollut kova deadline paine tai jotakin, niin sitten kun se tilanne hellittää tai tulee joku muutos, niin silloin tulee sellainen fiilis, että hetkinen: jos mä nyt katson taaksepäin, niin miten mä toimin, niin noudattaako se tavallaan sitä, mistä mä puhun, vaikka asiakkuuden kehittämisessä. ---- Niin niitä sit yrittää ainakin jälkikäteen jossain määrin reflektoida ja siinä tilanteessa tietysti parhaan kyvyn mukaan. Se, että onnistumisia tulee eri tasoisia, että joskus kokee, että on mennyt oikeinkin hyvin ja sitten joskus on sellainen olo, että taas tuli oppimiskokemus [pienää naurua].²

Vilma: ... Tietysti, kun itsekkin oman työn kautta tapaa paljon erilaisia asiakkaita ja eri tyyppisiä organisaatioita, eri asemassa eri organisaatioissa olevia ihmisiä, niin onko siinä sitten kehittynyt jonkinlainen taito, että sitä vähän niinku aina tarkkailee ja yrittää ottaa sellaista pulssia, että mites mun nyt tuon ihmisen kanssa kannattaa toimia.³

Kaikkien haastateltavien kanssa korostui oman toiminnan ja ajatusten reflektointi sekä jatkuvan oppimisen ja kehittämisen tärkeys. Samalla he toistivat useaan otteeseen vastuun olevan itsellään ja tiimiensä yksilöillä, eikä johtajien tai heidän tarvitse kertoa asiantuntijoille, miksi tai millä tavalla heidän tulisi kehittää taitojaan.

Martin kommentti kuvaa, miten hänen mielestään suurin osa johtajuuden oppimisesta tapahtuu.

Martti: Nämä kaikki *[hyvät johtajakokemukset]* mitä mä sanon, niin nämä on sellaisia, mitä mä oon saanut itse kokea. Ja mä yritän niitä copy-pasteta omaan käytökseen.⁴

¹ Goleman & Kankaanpää 1999, 42.

² Vilma 14.11.2018.

³ Vilma 14.11.2018.

⁴ Martti 5.12.2018.

Sitä tukee myös suora lainaus Sydänmaanlakan kirjasta: ”Itsensä johtaminen koostuu hyvästä itsetuntemuksesta, riittävästä itseluottamuksesta ja reflektointitaidoista.”¹ Toisaalta Heikin toteamus alla kuvastaa sitä, että kukaan ei voi kopioida toisen käyttäytymismalleja, jos ne eivät luontaisesti sovi itselle.

Heikki: ...mun mielestä on tosi hyvä katsoa muista ihmisistä mallia, ja katsoa missä kukakin on vahvimmillaan. Mut itse asiassa, me voidaan kopioida vain ja ainoastaan niitä asioita, jotka on meille hyvin luontaisia. Ja ehkä nimenomaan tuossa sanattomassa johtajuudessa, se on niin armoton, että siinä tulee kyllä niinku tosi vahvasti näkyy läpi, jos joku yrittää olla erilainen kuin mitä hän oikeastaan itse on. Periaatteessa, *’joo kiva katsoa missä tuo kaveri on hyvä, ja mä haluun, että musta tulee samanlainen’*, mut jokaisen pitää itse rakentaa se oma johtajuutensa sen ihan oman peruskäyttäytymisen varaan.²

Haastateltavat korostavat oman johtajaidentiteetin jatkuvaa kehittämistä, johon kuuluu halu oppia uutta toisilta johtajilta, mutta myös omien kokemusten kriittinen reflektointi.

3.4 Tunneälyn käyttö asiakkaan hyödyksi

Vilman kanssa käymäni keskustelun aikana minulle muodostui tunne, että tunneälykäs johtaja haluaa osoittaa omalla toiminnallaan myös tiiminsä ulkopuolisille jäsenille olevansa hyvä johtaja. Tällöin hän voisi saada asiantuntijat kiinnostumaan työskentelystä omissa tiimissään, kun sopiva projekti alkaa. Vilman organisaatiossa asiantuntijoilla oli usein vapaus valita oma esimiehensä.

Jukka: Pyrit sä ajattelemaan ja miettimään sitä, että ’Jos mä toimin näin, niin porukka vois haluta tulla mun tiimiin’?

Vilma: Siinä varmaan ohjaa aika paljon se oma, että millainen ihminen minä olen.

Vilma: Mutta ehkä se oma ajatus on, että jos ihmiset tietää miksi tää asiakkuus on tärkeä ja miksi tekemiset, joita me siellä asiakkuudessa tehdään, niin miksi ne on sille asiakkaalle tai asiakkaan asiakkaalle tärkeitä. Tavallaan se on yksi asia, jota mä yritän parhaan kykyni mukaan ja viestinnässähän aina epäonnistut, mutta parhaan kykyni mukaan yritän tietyllä tavalla silloin tällöin edes kirkastaa ja niissä keskusteluissa, kun käydään vaikka resurssikeskusteluja, vähän niin kuin yrität vähän houkutella jonkun innostumaan tästä casesta, niin niitä asioita yrittää nostaa esille.³

¹ Sydänmaanlakka 2004, 200.

² Heikki 20.12.2018.

³ Vilma 14.11.2018.

Vilma vahvisti näkemyksellään, että johtajan ajatuksiin ja käyttäytymiseen vaikuttaa kaikkein eniten hänen oma, usein äänetön, persoonallisuutensa. Asiantuntijoille se ei kuitenkaan riitä, vaan he tarvitsevat johtajan äänettömän käyttäytymisen viestin lisäksi myös sanallista vakuutusta johtajalta siihen, miksi heidän kannattaisi hänen tiimiinsä liittyä. Vilma käytti esimerkkinä asiakashyötyä; kuinka tärkeä hänen johtamansa projekti on asiakkaalle. Tällä tavalla Vilma haluaa innostaa asiantuntijat omista projekteistaan. Innostamiseen liittyy vahvasti myös tunneäly, jonka avulla Vilma pyrkii muodostamaan näkemyksen ja kommunikoimaan niitä asioita, jotka asiantuntijoita kiinnostaisivat ja saisi heidät liittymään omaan tiimiinsä ainakin tietyn asiakasprojektin ajaksi. Jos asiantuntijat kokevat tekevänsä merkityksellistä asiakasprojektia, se näkyy heidän työtyytyväisyydessään ja työhyvinvoinnissaan.

Johtajilla on usein keskeinen rooli myös asiakkaiden kanssa käytävissä kommunikointilanteissa ja Vilmalle on tärkeää olla aktiivinen ja tarkkaileva myös niissä tilanteissa. Hän ei käytä sanaa tunneäly, mutta seuraavista kommenteista nousee selkeästi esiin, kuinka hän on uransa aikana usein joutunut miettimään omaa rooliaan suhteessa asiakkaan tilanteeseen. Vilmalle on tärkeää asiakashyöty ja sen ohjaamana hän saattaa ottaa vaikeitakin asioita esiin. Hän joutuu mielessään päättämään, miten asiakasta saadaan 'ravisteltua' tai miten hänet saadaan ymmärtämään tilanteen vakavuus.

Vilma: Minä oon urani aikana ollut monta kertaa tilanteessa, jossa mä saatan olla hyvinkin paljon asiakkaan kanssa eri mieltä ja tietyllä tavalla oma roolikin on ehkä sellainen, että saada asiakasta joissakin tilanteissa jopa pikkuisen ravisteltua siihen, että *'hei, jos te jatkatte valitsemallanne tiellä, niin tuossa vieressä on kaveri, joka menee ohi hyvin aika lujaa.'*

... jos sä oot vaikka asiakkaan kanssa eri mieltä, oman ammattiosaamisen kautta sä näet, että okei, asiakas on ehkä väärässä. Tai hänen mielipiteensä on hieman rajoittunut. *[naurua]*¹

Jukka: Näkykö se sinussa muuten, että jos sä oot asiakkaan kanssa eri mieltä? Vai näkykö se vaan puheessa vai näkykö se jotenkin muuten? Mitä sä luulet?

Vilma: No kyllä se varmaan näkyy muutenkin, mä oon aika tällainen ilmeikäs persoona. Mä luulen, että se näkyy ja voi olla, että joissain tilanteissa asiakkaat kokee sen jopa vähän epämiellyttävänä tai olipas se nyt karkäs tai näin.

Vilma: ... se on ihan ok, että sä haastat sitä asiakasta, se on ihan ok, että se on vähän meidän tehtäväkin auttaa sitä asiakasta jossain, oppimaan asioita. No

¹ Vilma 14.11.2018.

pahinta mitä voi tapahtua on että se asiakas on edelleen eri mieltä sun kanssa ja että totta kai asiakas sitten viime kädessä päättää.¹

Vaikka empatian osoittaminen toiselle ihmiselle on tunneälykkään ihmisen keskeisimpiä piirteitä, Vilman mielestä on kuitenkin tärkeää olla samalla ammattimainen oma itsensä ja tarpeen mukaan asiantuntija saa olla jopa eri mieltä asiakkaan kanssa. Silloin asiakas saattaa Vilman mukaan kokea tilanteen epämiellyttäväksi, mutta se ei Vilmaa haittaa, sillä hänestä on tärkeää olla rehellinen asiakkaan suuntaan, vaikka tämä saattaa aiheuttaa joskus asiakkaalle epämiellyttävän tunteen.

Vilman asiakkaan kokemaan epämiellyttävän tunteeseen saattaa liittyä Daniel Golemanin mainitsema keskustelukumppanien kehojen pyrkiminen rytmiseen harmoniaan. Koska Vilman ilmeet, ja mahdollisesti keho, ilmentävät tiettyä mielen tilaa, niin asiakkaan ilmeet alkavat jäljitellä Vilman ilmeitä.² Se selittäisi Vilmalle välittyneen asiakkaan epämiellyttävän olon.

Daniel Goleman toteaa tiedejournalismiin lukeutuvassa kirjassaan *'Tunneäly – lahjakkuuden koko kuva'*, että palaute ja kritiikin antaminen ovat johtajan ominaisuuksista tärkeimmät. Kritiikin antamisen tilanne ja muoto tulee kuitenkin parhaimmassa tapauksessa miettiä etukäteen, jotta kommunikoitua viestiä ja sen merkitystä ei ymmärretä väärin.³ Itselleni suoran kritiikin antaminen on vaikeaa ja siksi kriittinen palautteeni sisältää usein sekä jonkin hyvän palautteen että sen kehityskohteen kuvauksen, jonka haluan muuttuvan.

Vilma ja Ville eivät tee eroa johtamisessaan, on sitten kyse omasta tiimistä tai asiakkaasta, tai hyvästä tai epämiellyttävästä asiasta. Daniel Goleman on todennut saman asian seuraavasti: ollakseen tunneälykäs ei tarvitse aina olla 'mukava', vaan on pystyttävä kertomaan asiat myös suoraan, vaikka ne eivät olisikaan kuulijan kannalta toivottavia.⁴

Vilma: Sitten niissä hetkissä pitäisi tietyllä tavalla muistaa raivokkaasti puolustaa sitä asiakkaan etua, koska se on se oma rooli, mutta samaan aikaan pitää kuitenkin yrittää ajatella sitä, että ratkaisenko mä nyt tulipaloa vai teenkö mä vähän pidemmällä aikavälillä fiksua ratkaisua ja sit tietysti, kun me ollaan

¹ Vilma 14.11.2018.

² Goleman & Kankaanpää 1999, 163.

³ Goleman & Kankaanpää 1997, 190–191.

⁴ Goleman & Kankaanpää 1999, 19.

ihmisten kanssa tekemisissä, niin mitä se sitten tarkoittaa sille yksilölle tai niille muille yksilöille. Koska sitten kun jonkun muutoksen teet, se vaikuttaa koko tiimin dynamiikkaan ja tän tyyppisiä asioita.¹

Ville: Tunneäly ei ole sitä, että välttää negatiivisia tunteita. Parempi ottaa puheeksi. Suomalaisilla oppimista ja itselläkin.

Ville mainitsee sanan 'suomalaisilla'. Se johtuu siitä, että hänellä on vuosien kokemus työskentelystä USA:ssa. Kansatieteilijä Anne Ala-Pöllänen on tutkinut 2010-luvulla rahtilaivoilla työskenteleviä, eri kulttuuritaustan omaavia päällystön ja miehistön jäseniä sekä heidän keskinäisiä suhteitaan.² Villen seuraava kommentti on yhteneväinen Ala-Pölläsen tutkimustulosten kanssa.

Ville: Kulttuuri otettava huomioon, mikä niitä [ko. maassa] draivaa, mikä niitä ärsyttää.³

Vaikka tätä eivät muut haastateltavat ottaneet ollenkaan puheeksi, on Villen kokemalla asialla merkitystä, kun puhutaan johtajan tunneälystä ja käyttäytymisestä. Eri kulttuuritaustaan omaavia henkilöitä tulee oman kokemuksenikin mukaan johtaa hivenen eri tavalla, analysoida heidän eleitään, ilmeitään ja puhettaan heidän kannaltaan.

4. EI OLE OLEMASSA YHTÄ OIKEAA TAPAA JOHTAA

Katriina: Se on musta tärkeää, että ihmiset löytää sellaisen organisaation, että mihin ne kuuluu, että 'täällä mä pystyn menee siihen suuntaan mihin mä haluan ja täällä mä saan sen tuen, mitä mä haluan saavani' ja sit taas jotkut arvostavat sitä, että saavat tosi selkeät ohjeet, ne tietää sen roolin ja ehdottomasti sit pitää hakeutua sellaiseen organisaatioon. Ei ole olemassa yhtä hyvää johtamistyyliä.⁴

Jokaisessa analysoimassani haastattelussa nousi esiin tiettyjä johtajuuden piirteitä ja toimintoja, jotka haastateltavien mielestä liittyvät äänettömään johtajuuteen. Nämä piirteet ja toiminnot avaavat äänettömään johtajuuteen liitettyjä merkityksiä. Hyvään johtamiseen kuuluvat olennaisesti sekä äänetön että äänellinen johtajuus.

Tutkimukseni osoittaa, että äänetön johtajuus koostuu asiantuntijoille näkyvästä ja näkymättömästä johtajuuden osioista. Äänetön johtajuus ei siis tarkoita vain näkymätöntä ja

¹ Vilma 14.11.2018.

² Ala-Pöllänen 2017, 151–162.

³ Ville 22.3.2019.

⁴ Katriina 10.12.2018.

sanatonta johtajuutta. Johtajat ja asiantuntijat tiedostavat äänettömään johtajuuteen sisältyvän paljon myös näkyvää johtajuutta, jossa siinäkin ei välttämättä sanoja käytetä tai niitä ei tarvitse käyttää. Käyn läpi seuraavassa, mitä äänetön johtajuus on ja missä tilanteissa sitä käytetään.

Tutkimukseni mukaan näkyvä äänetön johtajuus

1. mahdollistaa yhteisen vision ja tavoitteiden suunnittelun erilaisissa työpajoissa ja kokouksissa. Johtajan tulee tukea toimintatapoja, joiden avulla yhteinen visio ja tavoitteet luodaan.
2. ilmenee johtajan esiintymisessä tiimille ja asiakkaille tai keskusteluissa yksittäisen asiantuntijan kanssa. Johtajien eleet, ilmeet, äänenpaino ja liikkuminen viestii erilaisia merkityksiä asiantuntijoille. Merkityksiä koetaan myös alitajuisesti ja yksilöllisesti, joten yhtä oikeaa tapaa esiintyä ei ole.
3. näyttäytyy johtajan fyysisenä läsnäolona tiimin arjessa. Johtajan odotetaan liikkuvan työympäristössä, ja kun johtaja näkyy tiimin arjessa, se koetaan motivoivaksi.
4. on suhteessa organisaatorakenteeseen mahdollistamalla yhteistyön tekemisen ja antamalla raamit yhteisten tavoitteiden ja vision saavuttamiselle.

Itselleni yllättävä huomio tutkimuksen aikana olivat nimenomaan yhteisten tavoitteiden ja organisaatorakenteen toimiminen äänettömän johtajuuden välineinä. Ne kertovat asiantuntijoille äänettömästi sitä, miten haluamme toimia ja mitä meidän tulisi saavuttaa.

Näkyvä äänetön johtaminen ei kuitenkaan yksin riitä, vaan aina hyvään johtajuuteen linkittyy johtajan toiminnan näkymätön puoli.

Näkymätön äänetön johtajuus voidaan tutkimukseni perusteella toisaalta jakaa ainakin seuraaviin asioihin.

1. Oppiva tunneäly. Tunneälyn avulla johtaja erityisesti rakentaa luottamusta. Luottamus johtajan ja asiantuntijan sekä asiantuntijoiden kesken on välttämätöntä, jotta yritys voi menestyä. Johtajan on äärettömän tärkeää ymmärtää, että tunneälyäkin oppii. Sitä voi kehittää refleктоimalla omia kokemuksiaan erilaisista onnistuneista ja vaikeista tilanteista.
2. Oppiva intuitio. Intuitio ei ole tunteisiin perustuvaa nopeaa ja staattista päätöksentekoa. Tutkimukseni osoittaa, että haastatellut johtajat olivat oppineet vuosien saatossa tekemään erilaisia päätöksiä intuition avulla. Heidän intuitionsa oli kehittynyt vuosien varrella ja he kokivat olevansa kypsiä johtajia intuitiiviseen päätöksentekoon. Joskin he ymmärtävät, että aina ei tule tehtyä oikeaa päätöstä.

Tutkimukseni haastateltavat toivat useiden esimerkkien kautta esiin sitä, että näkymätön äänetön johtajuus, tunneäly ja intuitio ovat kaiken johtamisen perusta. Niistä puhutaan, ja ne koetaan helposti johtajan luonteenpiirteinä, vaikka ne ovatkin usein pitkän uran oppimisen tuloksia.

Haastateltavat eivät itse puhuneet paljonkaan intuitiosta, mutta haastattelujen analysoinnin aikana minulle selvisi, että he kaikki olivat opetelleet vuosien varrella johtamaan niin että käyttivät apunaan intuitiota. He kertoivat 'fiiliksestään' tai 'tunteestaan', joka selvästi perustui intuition ja rationaalisen ajattelun yhdistelmään.

Tutkimusta aloittaessani ja tutkimuskirjallisuutta lukiessani minulle muodostui kuva, että asiantuntijaorganisaatiot elävät tällä hetkellä vahvasti työhyvinvointiparadigman mukaisesti. Haastateltavat kuvasivat omien yritystensä johtamistapaa matalan organisaatorakenteen malliksi ja joidenkin haastateltavien yrityksissä toteutetaan myös mahdollisimman yksilökeskeistä päätöksentekoa. Muutos johtamistyyliä itseohjautuvampaan suuntaan ei tietenkään ole tapahtunut vielä kaikilla työpaikoilla, mutta tekemieni haastattelujenkin perusteella työntekijöiden oma vastuu työstään ja työn tuloksista on kasvanut huomattavasti.

Haastatellut kuvasivat organisaatioita, joissa toimintaa kehitettiin markkinarationalismi- ja työhyvinvointiparadigman välimaastossa. Toisaalta yksilöt odottavat vapautta ja vastuuta omassa tekemisessään, jota markkinarationalismiajattelu tukee ja toisaalta monella asiantuntijalla on odotus siihen, että työhyvinvointi on keskeisessä asemassa yrityksen

kulttuurissa. Nämä paradigmat eivät välttämättä ole ristiriidassa toistensa kanssa, vaan saattavat hyvinkin tukea toisiaan. Sillä jos markkinarationalismi menee liian pitkälle ja työntekijän tulee koko ajan osoittaa olevansa huippuosaaja, joka ei tee virheitä, se saattaa aiheuttaa työpahoinvointia.¹

Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että johtajuuden paradigman muutos voi olla jopa nykyisen nuoren sukupolven avainkokemus: johtajan rooli muuttuu empaattiseksi, kuuntelevaksi ja kaikkia kulttuureja ymmärtäväksi palvelurooliksi, jonka tehtävänä on vain ja ainoastaan henkilöstön hyvinvointi. Toisaalta asiantuntijat odottavat nykypäivän johtajan jakavan vastuuta ja vapautta, joten ehkä seuraava johtajuuden paradigma on markkinarationalismin ja työhyvinvoinnin risteytys.

Äänetön johtajuus on oppimista johtajuudesta, joka päivä. Koko ajan tulee miettiä omia ratkaisuja, olivatko ne oikeita, mitä sitten tapahtui ja miten toimin ensi kerralla, peilata omia reaktioita eri tilanteissa, oppia niistä. Oppia kokemuksista, jotka tapahtuivat ennen kuin oli johtaja: mistä kokemuksista haluaa erityisesti ammentaa omassa johtamisessa.

Tutkimukseni mukaan tulevaisuuden johtajan tulee olla erityisen tunneälykäs, intuitiivisuuttaan kehittänyt sekä yhteistyökykyinen, mutta millä tavalla varmistamme, että tuollaisia johtajia kasvaa ja kehittyy?

¹ Seeck 2012, 302–306.

LÄHDELUETTELO

Painamattomat lähteet

Heikin haastattelu 20.12.2018.

Katriinan haastattelu 10.12.2018.

Martin haastattelu 5.12.2018.

Villen haastattelu 22.3.2019.

Vilman haastattelu 14.11.2018.

Painetut lähteet ja kirjallisuus

Adair, J. & Thomas, N. 2004: The John Adair Handbook of Management and Leadership. London: Thorogood.

Adams, T. E. 2015: Autoethnography. New York, New York: Oxford University Press.

Ahmas, K. 2014: Norsunluutornin purkajat – Jaettu johtajuus ja kollektiivinen asiantuntijuus museossa. Vaasa. Acta Wasaensia 318.

Aho, A. L., Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017: Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Ala-Pöllänen, A. 2017: Happy ship? Etnografinen tutkimus suomalaisista ja filippiiniläisistä merimiehistä suomalaisilla rahtilaivoilla. Kansatieteellinen Arkisto Helsinki: Suomen Muinaismuistoyhdistys.

Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L. & Karlsson, J.C. 2002: Explaining society. Critical realism in the social sciences. London: Routledge.

De Pree, M. 1990: Ihmisten johtamisen taito. Espoo: Denali.

Ehn, B. & Klein, B. 1994: Från erfarenhet till text. Om kulturvetenskapliga reflektivitet. Stockholm: Carlssons.

Eneroth, B. 1990: Att handla på känn: om intuition i professionell verksamhet. Stockholm: Graphic Systems.

Fingerroos, O. 2003: Refleksiivinen paikantaminen kulttuurien tutkimuksessa. *Elore* 2/2003.

Goleman, D. 1997: Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva. Eng. alkuteoksesta Emotional intelligence suom. Jaakko Kankaanpää. Helsinki: Otava.

Goleman, D. & Kankaanpää, J. 1999: Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.

Guillén, M. F. 1994: Models of management. Work, authority and organization in a comparative perspective. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Hogarth, R. M. 2005: Deciding analytically or trusting your intuition? The advantages and disadvantages of analytic and intuitive thought. Teoksessa Betsch, T. & Haberstroh, S. 2005: The routines of decision making. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates (LEA).

Hytönen, K. 2014: Ei elämäni lomia mahtunut: Naisten muistelukerrontaa palkkatyöstä talvi- ja jatkosotien ja jälleenrakennuksen aikana. Joensuu: Suomen kansantietouden tutkijain seura.

Hämeenaho, P. & Koskinen-Koivisto, E. 2018: Moniulotteinen etnografia. 2. painos. Helsinki: Ethnos ry.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017: Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Kendon, A. 1981: Nonverbal communication, interaction, and gesture. Selections from Semiotica. New York: Mouton Publishers.

Khatri, N. & Ng, H.A. 2000: The role of intuition in strategic decision making, *Human Relations*, vol. 53, no. 1, pp. 57-86.

Kiviniemi, K. 2010: Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kolari, P. 2010: Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kotter, J. P. 1999: John P. Kotter on what leaders really do. Boston (MA): Harvard Business School Press.

Kuula, A. 2011: Tutkimusetiikka –aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere. Vastapaino.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012: Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. 2002: Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT): User's manual. Toronto, Ontario: Multi-Health Systems, Inc.

Mellas, T. 2012: Nuorten johtajien johtamiskäytänteet asiantuntijaorganisaatioissa. Helsinki. Kauppatieteiden pro gradu.

Nivala, M. 2013: Karismaattinen johtajuus. Vaasa. Julkisjohtamisen pro gradu.

Nurmi, V. 1989: Lasinvalmistajat ja lasinvalmistus Suomessa 1900-luvun alkupuolella. Helsinki: Suomen muinaismuistoyhdistys.

Paaskoski, L. 2008: Herrana metsässä. Kansatieteellinen tutkimus metsänhoitajuudesta. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Perkka-Jortikka, K. 2005: Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita.

Pyöriä, P. & Ojala, S. 2016: Nuorten työasenteet puntarissa – eroaako Y-sukupolvi edeltäjistään? *YHTEISKUNTAPOLITIIKKA* 81 :1.

Pöysä, J. 2010: Lähiluku vaeltavana käsitteenä ja tieteidenvälisenä metodina. Teoksessa Vaeltavat metodit, toim. Jyrki Pöysä, Helmi Järviluoma & Sinikka Vakimo, 331–360. Joensuu: Suomen Kansantietouden Tutkijain Seura.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2014: Valmentava johtajuus. 3. p. Helsinki: Talentum Media.

Ruotsala, H. & Spoof, S. K. 2002: Muuttuvat palkiset: Elo, työ ja ympäristö Kittilän Kyrön paliskunnassa ja Kuolan Luujärven poronhoitokollektiiveissa vuosina 1930-1995. Helsinki: Suomen muinaismuistoyhdistys.

Seeck, H. 2012: Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. 3., uud. p. Helsinki: Gaudeamus.

Snellman, H. 2003: Sallan suurin kylä – Göteborg. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Spoof, S. K. 1997: Savikkojen valtiat. Jokelan Tiilitehtaan sosiaalinen ja fyysinen miljö. Helsinki: Suomen muinaismuistoyhdistys.

Steel, T. 2013: Risteäviä eroja sataman arjessa. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Sydänmaanlakka, P. 2004: Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Tiili, M. 2016: Ammattilaisuuden ankkuripaikat. Kinesteettinen ja kulttuurinen tieto Suomen merivartiostossa. Kansatieteellinen Arkisto Helsinki: Suomen Muinaismuistoyhdistys.

Tuomi, J. 2018: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vanha-Similä, M. 2017: Yhtiöön, yhtiöön! Lapsiperheiden arki Forssan tehdasyhteisössä 1950-1970-luvuilla. Helsinki: Suomen Muinaismuistoyhdistys.

Willim, R. 2002: Framtid.nu. Flyt och friktion i ett snabbt företag. Eslöv: B. Östlings bokförl. Symposion.

Åberg, L. 2006: Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

LIITE 1. Haastattelulomake

1. Lyhyt esittely, tutkimuksen tavoite ja sisältö, etiikka.

Mitä sanaton johtajuus/viestintä on? Vertailu puhuttuun ja kirjoitettuun?

2. Millainen on oma roolisi työyhteisössänne?
3. Millainen tapa sinulla on johtaa? Mitä koet siinä tärkeäksi?
4. Millaisiin asioihin kiinnität omassa johtamisessasi huomiota?
 - Miksi?
 - Olisiko sinulla esimerkkejä erilaisista tilanteista?
5. Mitä erilaisia asioita itse otat huomioon omassa sanattomassa johtajuudessasi/viestinnässäsi?
 - Millaisilla asioilla on merkitystä puhumisen lisäksi?
 - Eleet, ilmeet, pukeutuminen
 - Miten hajuusteet, meikit, korut: onko niillä merkitystä johtajuuden kokemiselle?
6. Millaisissa työpaikan arjen tilanteissa sanatonta johtamista olet kohdannut / koet?
 - Olisiko sinulla esimerkkejä erilaisista tilanteista?
7. Koetko, että on tiettyjä tilanteita, joissa sanaton johtajuus erityisesti esiintyy?
 - Olisiko sinulla esimerkkejä erilaisista tilanteista?
8. Arvotatko itse puhuttua, kirjoitettua tai sanatonta eri tavalla ja miten se näkyy omassa johtamisessasi?
 - Miksi?
9. Kuka tulkitsee sanatonta: kenelle se (voisi) merkitä enemmän?
 - Miksi?

Mitä seurauksia sanattomalla johtajuudella voi olla? Hyvässä ja pahassa?

10. Mietitkö omassa toiminnassasi sanattoman johtajuuden tärkeyttä ja merkitystä?
 - Millaisissa tilanteissa, esimerkkejä?
 - Teetkö töitä sanattoman viestinnän eteen? Miten?
 - Näkyvätkö yrityksenne arvot sanattomassa johtajuudessasi?
11. Oletko huomannut, miten aikaisemmin sanottuja asioita seurataan toiminnassasi tai sanattomassa viestinnässäsi?
 - Esimerkin voima tekemisessä?

12. Onko sanattomalla johtamisella merkitystä työpaikan ilmapiiriin? Esimerkkejä tilanteista?
- Miten itse kiinnität tuohon huomiota? Miten otat sen huomioon?
13. Onko omien johtajiesi sanattomalla johtamisella ollut merkitystä omaan työhyvinvointiisi?
- Positiivisesti tai negatiivisesti?
 - Mietitkö ja otatko tämän huomioon omassa johtamisessasi?
 - Miten koet, mihin asioihin hyvinvoinnissa sanattomalla johtajuudella voi vaikuttaa?
 - Pystytäänkö sanattomasti osoittamaan
 - Myötätuntoa?
 - Kannustusta?
 - Palkitsemista?
 - Kiitosta?
 - Tyytymättömyyttä?
 - Voidaanko sanattomasti lisätä tai vähentää yksilön stressiä?
14. Millaisissa tilanteissa sanattomalla johtamisella voidaan vaikuttaa yksilön/yhteisön työn suorittamiseen? Vai voidaanko?
- Esimerkkejä tilanteista, miten ja mihin asioihin?
 - Pystytäänkö sanattomasti vaikuttamaan
 - Työn tekemisen tehokkuuteen/asenteeseen?
 - Tavoitteiden saavuttamiseen?
 - Työn tekemisen muotoihin, kuten yhteistyön vahvistamiseen?
15. Sanaton johtajuus ja asiakaskokemus, onko niillä mielestäsi yhteyttä? Millaisissa tilanteissa?
- Miten ja mihin asioihin asiakaskokemuksessa?